

658.4
DIB
P 21

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KEJELASAN PERAN DALAM
ORGANISASI DAN KOMUNIKASI TERHADAP SEMANGAT KERJA
PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KARANGAYAR**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Petyaratan

Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2

PROGRAM PASCAARJANA UNIVERSITAS DIPONEGORO

Program Studi : Magister Ilmu Administrasi
Konsentrasi : Magister Administrasi Publik



Diajukan oleh :

FRANCISCUS XAVERIUS SOEKANTO DIBYOPANGARSO

D4E000024

Kepada

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO**

2002

APT - PUSTAK - UNDIPI

LEMBAR PERSETUJUAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN KEJELASAN PERAN DALAM ORGANISASI DAN KOMUNIKASI TERHADAP SEMANGAT KERJA PEGAWAI SETDA KABUPATEN SEMARANG

NAMA :


FRANCISCUS XAVERIUS SOEKANTO DIBYOPANGARSO

NIM : D4E000024

TELAH DISETUJUI

TANGGAL 5 JANUARI 2002

Pembimbing II



Drs. Ali Mufiz, MPA

Pembimbing I



Prof. Drs. Y. Warella, MPA, Ph.D

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN KEJELASAN PERAN DALAM ORGANISASI DAN KOMUNIKASI TERHADAP SEMANGAT KERJA PEGAWAI SETDA KABUPATEN SEMARANG

NAMA :

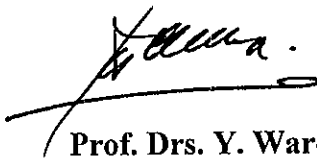
FRANCISCUS XAVERIUS SOEKANTO DIBYOPANGARSO

NIM : D4E000024

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji

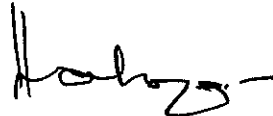
Tanggal 5 Januari 2002

Pembimbing I



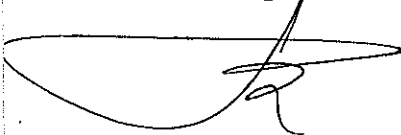
Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD.

Penguji



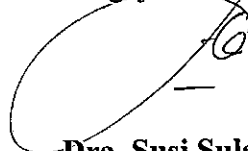
Prof. Drs. Hartoyo

Pembimbing II



Drs. Ali Mufiz, MPA

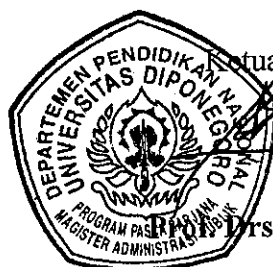
Penguji Pembantu



Dra. Susi Sulandari, M Si

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh Magister

Tanggal 5 Januari 2002



Ketua Program Studi MAP


Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD.

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, Januari 2002



F.X. Soekanto

ABSTRAKSI

PENGARUH KEPEMIMPINAN, KEJELASAN PERAN DALAM ORGANISASI DAN KOMUNIKASI TERHADAP SEMANGAT KERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KARANGANYAR

Semangat kerja pegawai dalam suatu organisasi merupakan hal yang penting. Apalagi kalau dikaitkan dengan efektivitas dan efisiensi organisasi, di mana prsetasi kerja yang tinggi dapat di capai dengan semangat kerja yang tinggi. Dalam penelitian “Pengaruh Kepemimpinan Kejelasan Peran dalam Organisasi dan Komunikasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar” ini ingin diteliti dan diketahui apakah ada pengaruh kepemimpinan, kejelasan peran dalam organisasi dan komunikasi terhadap semangat kerja pegawai.

Alasan dasar dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui Semangat Kerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar dalam kaitannya dengan pelaksanaan otonomi daerah yang luas, nyata dan bertanggung jawab. Oleh karena itu penelitian ini menggunakan metode penelitian survey dengan pendekatan Administrasi Publik yang menekankan pada peran, fungsi dan efisiensi organisasi. Digunakan sampel dari populasi Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar dengan metode Non-Random Sampling sebesar 20 % dari populasi. Metode analisa yang digunakan kualitatif dan kuantitatif yang menggunakan bantuan rumus statistik.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan ada pengaruh kepemimpinan dengan semangat kerja yang signifikan ($r = 1$), ada pengaruh komunikasi dengan semangat kerja yang signifikan ($r = 1$), dan ada pengaruh kejelasan peran dalam organisasi dengan semangat kerja ($r = 1$). Pengaruh ke tiga variabel bebas kepemimpinan, komunikasi dan kejelasan peran dalam organisasi terhadap Semangat Kerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar juga terbukti secara signifikan ($r = 1$).

Dengan demikian berarti hipotesa yang diajukan dalam penelitian ini terbukti dengan meyakinkan.

ABSTRACT

Work spirit is an important element in an organization. In relation to efficiency and effectiveness in an organization, high performance can be achieved through high work spirit. In this research on "The Influence of Leadership, Clarity of Role in Organization, and Communication on Work Spirit of Government Employees in Regencial Secretariat Office of Karanganyar" the researcher was aimed to find whether there was influence of leadership, clarity of role in organization, and communication on work spirit of government employees.

The bottom line of this research was to know work spirit of government employees in Regencial Secretariat Office of Karanganyar in relation to the implementation of wide, real and responsible region autonomy policy. The research method employed was a survey with public administration approach, stressing on the organization's role, function and efficiency. With a non-random sampling method, this research used 20% of the population as sampling. The analysis methods were qualitative and quantitative using statistics formula.

The result of this research shows that there was a significant correlation or influence between leadership and work spirit ($r = 1$), correlation between clarity of role in organization and work spirit ($r = 1$), and significant correlation or influence between communication and work spirit ($r = 1$). There was also a significant correlation between leadership, clarity of role in organization and communication (as independent variables) on work spirit (as dependent variable) of government employees in Regencial Secretariat Office of Karanganyar ($r = 1$). Therefore the hypotheses of this research are significantly proved.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Tuhan Yang Esa, yang telah memberikan kekuatan dan kemampuan kepada penulis, sehingga mampu menyelesaikan tesis dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Kejelasan Peran dalam Organisasi dan Komunikasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar “ yang merupakan syarat menyelesaikan studi pada Program Pasca Sarjana Magister Ilmu Administrasi Konsentrasi Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang, penulis mengajukan tesis ini.

Meskipun di dalam menyusun rancangan penelitian, melaksanakan penelitian, melakukan analisis, dan menyusun laporan hasil penelitian, penulis telah menggunakan seluruh kemampuan yang dimiliki, tetapi penulis sadar bahwa hasil akhir tesis ini belum dapat dikatakan sempurna. Hal itu disebabkan oleh keterbatasan penulis, baik dalam menggunakan bahasa, melakukan penalaran, maupun keterbatasan waktu dan kesempatan. Maka dari itu, penulis juga mohon saran dan kritik yang konstruktif sebagai bekal kajian penelitian dan penulisan di masa yang akan datang.

Penulis juga mengakui bahwa di dalam proses penelitian dan penyusunan tesis ini di bantu oleh beberapa pihak, baik secara moral maupun materi yang memperlancar penyelesaian tesis. Oleh karena itu penulis juga menyampaikan hormat, penghargaan dan terima kasih kepada semua pihak khususnya kepada yang terhormat :

1. Bapak Bupati Karanganyar Sudarmaji, SH.
2. Sekretaris Daerah Bapak Kustom yang telah banyak memberikan bantuan berupa data.
3. Bapak Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD sebagai Pembimbing I.
4. Bapak Drs. Ali Mufiz, MPA sebagai Pembimbing II.
5. Bapak dan Ibu Dosen Pengampu Mata Kuliah serta seluruh staf Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Program Studi Magister Konsentrasi Magister Administrasi Publik yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan dan bantuan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Pada akhirnya penulis kembalikan kepada sumber segala kekuatan yaitu keesaan Tuhan, dengan pengharapan tesis ini ada manfaatnya bagi semua pihak.

Semarang, Januari 2002

Penulis,



F. X. Soekanto
D 4 E 0 0 0 2 4

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN	iv
ABSTRAKSI	v
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xv
 BAB I : PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Dan Perumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	11
D. Kegunaan Penelitian	12
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	13
A. Landasan Teori	13
B. Pembahasan Yang Relevan	31
C. Hipotesis	34
BAB III : METODE PENELITIAN	35
A. Rancangan Penelitian	35
B. Ruang Lingkup	36
C. Lokasi Penelitian	37
D. Variabel Penelitian	41
E. Jenis Dan Sumber Data	47
F. Instrumen Penelitian	48
G. Populasi Dan Teknik Pengambilan Sampel	48
H. Teknik Pengumpulan Data	52

I. Teknik Analisa Data	54
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	57
A. Hasil Penelitian	57
1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	57
2. Identitas Responden.....	58
3. Jawaban Questionair	62
4. Uji Hipotesa	92
4.1 Variabel Kepemimpinan	92
4.2 Variabel Komunikasi	92
4.3 Variabel Kejelasan Peran	92
4.4 Variabel Semangat Kerja	92
B. Analisa Hasil Penelitian	101
C. Diskusi	112
BAB V : PENUTUP	114
A. Kesimpulan	114
B. Saran	116
DAFTAR PUSTAKA	118
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
1. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	59
2. Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan	59
3. Jumlah Responden Berdasarkan Usia	60
4. Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja	61
5. Jumlah Responden Berdasarkan Golongan/Jabatan	62
6. Absensi Dalam Satu Bulan	62
7. Prosentase Meninggalkan Pekerjaan	63
8. Ijin Tidak Bekerja	63
9. Memperhatikan Tertib Presensi	64
10. Tingkat Koordinasi Rekan Kerja	64
11. Tingkat koordinasi Dengan Atasan	65
12. Perasaan Yang Memaksa dan Merasa Berat	65
13. Bekerja Sam Dengan Atasan Sendiri	66
14. Ketepatan Masuk Kerja	66
15. Memberi Hormat Kepada Atasan Ketika Berjumpa	67
16. Memakai Pakaian Seragam Lengkap Pada Hari-Hari Tertentu	67
17. Kesesuaian Melaksanakan Instruksi/Perintah Atasan	68
18. Kepuasan Terhadap Tugas	68
19. Tingkat Kepuasan Terhadap Kebijakan	69
20. Tingkat Kepuasan Terhadap Tugas Dan Pekerjaan	69
21. Kepuasan Terhadap Lingkungan Kerja	70
22. Hubungan Responden Dengan Pimpinan	70
23. Hubungan Pimpinan Dengan Pegawai Lain	71
24. Tidak Sering Berhubungan Dengan Pimpinan	71
25. Kewenangan Dalam Menyelesaikan Tugas	72
26. Pemberian Tugas Di Luar Jam Kerja	72

27. Kepuasan Pimpinan Terhadap Penyelesaian Tugas	73
28. Bimbingan Pegawai Yang Belum Dimengerti	73
29. Kepatuhan Terhadap Tata Tertib dan Peraturan Kantor	74
30. Petunjuk Tentang Pemeliharaan dan Penciptaan Suasana Kerja	74
31. Tanggapan Penciptaan Lingkungan Kerja Yang Baik	75
32. Petunjuk Dari Pimpinan	75
33. Keterangan Umum Dari Pimpinan	76
34. Perintah Dari Pimpinan	76
35. Teguran Dari Pimpinan	77
36. Pujian Dari Pimpinan	77
37. Laporan Kerja	78
38. Penyampaian Pendapat Pada Pimpinan	78
39. Keluhan-Keluhan Pada Pimpinan	79
40. Petunjuk Di Luar Jam Kerja	79
41. Keterangan Umum Di Luar Jam Kerja	80
42. Perintah Di Luar Jam Kerja	80
43. Teguran Di Luar Jam Kerja	81
44. Pujian Di Luar Jam Kerja	81
45. Laporan Di Luar Jam Kerja	82
46. Penyampaian Pendapat Di Luar Jam Kerja	82
47. Keluhan Pekerjaan Di Luar Jam Kerja	83
48. Saran-Saran Di Luar Jam Kerja	83
49. Kesesuaian Jabatan/Golongan	84
50. Tingkat Kesulitan Pekerjaan	84
51. Penyelesaian Kesulitan	85
52. Ketepatan Waktu Menyelesaikan Pekerjaan	85
53. Prosentase Meninggalkan Pekerjaan	86
54. Tingkat Koordinasi Satu Bagian	86
55. Penyaluran Aspirasi Dalam Pekerjaan	87
56. Pekerjaan Sesuai Keahlian	87

57. Pekerjaan Sesuai Pendidikan	88
58. Penyampaian Gagasan/Ide	88
59. Penyampaian Gagasan/Ide Kepada Pimpinan	89
60. Penyampaian Gagasan/Ide Kepada Teman	89
61. Kejelasan Bagian	90
62. Keinginan Mutasi	90
63. Tingkat Kepuasan Pada Sistem Kenaikan Pangkat	91
64. Persepsi PNS Tentang Beban Pekerjaan	91
65. Distribusi Frekuensi Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja	98
66. Distribusi Frekuensi Pengaruh Kejelasan Peran Terhadap Semangat Kerja	99
67. Distribusi Frekuensi Pengaruh Komunikasi Terhadap Semangat Kerja	100

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pelaksanaan UU No. 22/1999 tentang otonomi daerah yang berlaku efektif sejak 1 Januari 2001, membuat setiap pemerintah kota atau kabupaten menyesuaikan dengan tuntutan otonomi daerah. Dalam penjelasan Undang-Undang No. 22 / 1999 pemberian kewenangan otonomi kepada Daerah Kabupaten dan Daerah Kota didasarkan kepada asas desentralisasi saja dalam wujud otonomi yang luas, nyata dan bertanggung jawab. Kewenangan otonomi luas adalah keleluasaan Daerah untuk menyelenggarakan pemerintahan yang mencakup kewenangan semua bidang pemerintahan, kecuali kewenangan di bidang politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal, agama serta kewenangan bidang lainnya yang akan ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah. Di samping itu, keleluasaan otonomi mencakup pula kewenangan yang utuh dan bulat dalam penyelenggaraannya mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pengendalian dan evaluasi.

Yang dimaksud dengan otonomi nyata adalah keleluasaan Daerah untuk menyelenggarakan kewenangan pemerintahan di bidang tertentu yang secara nyata ada dan diperlukan serta tumbuh, hidup, dan berkembang di

daerah. Yang dimaksud dengan otonomi yang bertanggung jawab adalah berupa perwujudan pertanggungjawaban sebagai konsekuensi pemberian hak dan kewenangan kepada Daerah dalam wujud tugas dan kewajiban yang harus dipikul oleh Daerah dalam mencapai tujuan pemberian otonomi, berupa peningkatan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat yang semakin baik, pengembangan kehidupan demokrasi, keadilan, dan pemerataan, serta pemeliharaan hubungan yang serasi antara Pusat dan Daerah serta antar-Daerah dalam rangka menjaga keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Mengenai Pemerintah Daerah di dalam Pasal 18 UUD 1945 ditentukan bahwa pembagian wilayah Indonesia atas daerah besar dan kecil dengan bentuk susunan pemerintahannya ditetapkan dengan Undang-Undang dengan memandang dan mengingat dasar permusyawaratan dalam sistem pemerintahan negara, dan hak-hak asal-usul dalam daerah-daerah yang bersifat istimewa. Daerah Indonesia akan dibagi dalam Daerah Propinsi dan Daerah Propinsi akan di bagi pula dalam daerah yang lebih kecil.

Menurut penjelasan UUD 1945 menekankan, oleh karena negara Indonesia itu suatu '*eenheidstaat*', maka Indonesia tidak akan mempunyai daerah di dalam lingkungannya yang bersifat '*staat*'. Penjelasan UUD 1945 ini juga menolak ide negara federasi bagi Indonesia. Di daerah-daerah yang bersifat otonomi (*streek* dan *locale rechtsgemeenschappen*) atau bersifat daerah administrasi saja diatur dalam Undang-Undang.

Sebagai pelaksanaan dari Pasal 18 Undang-Undang Dasar Republik Indonesia tersebut telah dibentuk Undang-Undang No. 22 Tahun 1948 tentang pokok-pokok Pemerintahan Daerah, yang dimaksudkan untuk dapat berlaku untuk seluruh Indonesia.

Sebelum lahirnya Undang-Undang tersebut, sebagai tindakan sementara dalam bidang desentralisasi telah ditetapkan beberapa peraturan yang hanya berlaku untuk bagian wilayah tertentu, yakni :

- a. Undang-Undang No. 1 Tahun 1945 tentang pembentukan Komite Nasional Daerah yang hanya berlaku untuk Jawa dan Madura, kecuali Vorstenlanden ;
- b. Peraturan Pemerintah sebagai pengganti Undang-Undang No. 8 Tahun 1946 tentang peraturan tentang Badan Perwakilan Rakyat, yang hanya berlaku buat Surakarta untuk sementara waktu ;
- c. Undang-Undang No. 16 Tahun 1947 tentang pembentukan Haminte Kota Surakarta ;
- d. Undang-Undang No. 17 Tahun 1947 tentang pembentukan Haminte Kota Yogyakarta ;
- e. Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 1947 tentang Sumatera dijadikan daerah berotonomi, demikian pula karisidenan, kota-kota yang telah dibentuk sebagai kota berotonomi dan Kabupaten.
- f. Peraturan Wakil Perdana Menteri Pengganti Peraturan Pemerintah Tanggal 17 Desember 1949 No. 8/Des/WkPM No. 9/Des/WkPM yang

menghapuskan Propinsi Sumatera Utara dan membentuk Propinsi Aceh dan Propinsi Tapanuli – Sumatera Timur. Dapatlah dicatat disini, bahwa kedua propinsi itu kemudian dipersatukan kembali menjadi Propinsi Sumatera Utara, berdasarkan Peraturan Pemerintah sebagai pengganti Undang-Undang No. 5 Tahun 1950 dan sebagai pelaksanaan daripada Undang-Undang No. 22 Tahun 1948. Akhirnya dengan Keputusan Perdana Menteri Republik Indonesia No. 1/Missi/1959 Propinsi Sumatera Utara dipecah kembali menjadi 2 (dua) propinsi yakni Propinsi Sumatera Utara dan Daerah Istimewa Aceh.¹⁾

Sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah berdasarkan UU No. 22/1999, pemerintah Kabupaten Karanganyar Propinsi Jawa Tengah melakukan pembenahan aparatur pemerintah kabupaten, yang meliputi struktur organisasi dan tata kerja yang berakibat pula terhadap pegawai pemerintah Daerah Kabupaten Karanganyar. Hal tersebut sejalan pula dengan semangat reformasi yang dimaknai sebagai era restrukturisasi lembaga pemerintahan daerah untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Secara konstitusional otonomi daerah bermakna kesanggupan atau kemampuan pemerintah daerah di dalam ‘membiayai’ pembangunan daerah sendiri. Artinya, pemerintah daerah harus dapat melakukan manajemen

¹⁾ Irawan Soejito, Hubungan Pemerintah Pusat Dan Pemerintah Daerah, Bina Aksara, 1984, hal. 5 - 6

pemerintahan sedemikian rupa, sehingga dapat mencapai hasil yang optimal. Selama ini menurut Warsito Utomo ada gejala yang tetap dari tahun ke tahun, Undang-Undang ke Undang-Undang, dan dari peraturan ke peraturan bahwa implementasi desentralisasi/otonomi yang dilaksanakan dengan penyerahan urusan-urusan, selalu saja tidak disertai dengan pemberian kewenangan, tetapi juga yang diserahkan hanyalah urusan-urusan administratif (yang tidak menghasilkan income daerah). Sehingga yang nampak, urusan yang diserahkan hanyalah menjadi beban penyelenggaraan pemerintahan Dati II.²⁾ Menurut Rostow, pembangunan ekonomi yang otonom dapat dilakukan, jika pemerintah daerah dapat melaksanakan optimalisasi mobilitas sumber daya alam dan sumber daya manusia, yang terintegrasi dengan program-program pembangunan yang direncanakan dan dilaksanakan.³⁾

Keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah dipengaruhi oleh sumberdaya manusia sebagai perencana, pelaksana, pengendali dan mengevaluasi program kegiatan pembangunan daerah. Sumberdaya manusia yang merupakan *Human Resource* dari pemerintah adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS). Oleh karena itu, pelaksanaan otonomi daerah dapat berhasil apabila pegawai negeri sipil dilingkungan pemerintah Kota/Kabupaten terintegrasi dengan program-program pembangunan yang direncanakan.

²⁾ Warsito Utomo, Pemberdayaan Birokrasi Dalam Pembangunan, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta, 1998, hal. 21 - 22

³⁾ Alvin Y. SO dan Suwarsono, Perubahan Sosial Dan Pembangunan, LP3ES, Jakarta, 1994, hal. 15

Dalam era reformasi seperti saat ini pemerintah dituntut untuk mempertanggungjawabkan semua kebijakannya kepada masyarakat. Menurut T.B. Silalahi dalam buku *Pemberdayaan Birokrasi, akuntabilitas publik*, berarti dituntut adanya suatu kondisi atau keadaan yang dapat dipertanggungjawabkan oleh pemerintah kepada masyarakat. Dengan kata lain, kinerja atau performance aparatur negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Bentuk pertanggungjawaban aparatur negara atau pegawai negeri sipil tersebut dapat dilihat dan diukur dari semangat kerja.

Semangat kerja tidak dapat datang dan timbul begitu saja, ada beberapa faktor yang berpengaruh serta menentukan semangat kerja karyawan atau pegawai itu tinggi atau rendah.

Dalam buku *Municipal Personal Administration*, "*Morale is an individual or group attitude toward work and the work environment*" (semangat adalah moral perorangan atau kelompok orang-orang terhadap pekerjaan dan terhadap lingkungan pekerjaan). Pegawai-pegawai dengan semangat yang tinggi merasa bahwa mereka diikutsertakan; bahwa tujuan-tujuan organisasi adalah patut diberi perhatian; bahwa usaha-usaha mereka dikenal dan dihargai.

Pegawai-pegawai dengan semangat yang tinggi memberikan sikap-sikap yang positif, seperti kesetiaan, kegembiraan, kerjasama, kebanggaan dalam dinas dan ketaatan kepada kewajiban. Produktivitas dan efisiensi yang

tinggi cenderung merupakan akibat dari pada sikap-sikap dan tindakan-tindakan yang demikian.

Menurut J.C. Denyer kata semangat (*morale*) itu mula-mula dipergunakan dalam kalangan militer untuk menunjukkan keadaan moral daripada pasukan, akan tetapi sekarang mempunyai arti yang lebih luas dan dapat dirumuskan sebagai : “ *the collective attitude of workers towards one another, to wards their employer, the management, or their work*” (Sikap pekerja untuk bekerja sama dengan sesama pekerja, dengan pimpinan dan pekerjaan mereka).

Kita mengenal semangat individu dan semangat kelompok (*individual and group morale*). Dari sudut pandangan yang pertama semangat dipandang sebagai masalah individu. Semangat adalah perasaan-perasaan dari seorang pegawai atau seorang manajer terhadap pekerjaannya; semangat adalah juga masalah kepuasan-kerja. Semangat adalah “jumlah kepuasan” yang dimiliki oleh seorang pegawai sebagai seorang pemegang jabatan dan anggota organisasi. Pengertian ini menghubungkan semangat dengan kebutuhan-kebutuhan individu dan dengan kepuasan kebutuhannya. Semangat juga mempertimbangkan semangat individu dipandang dari sudut penyesuaian terhadap pekerjaan dan peranannya dalam organisasi. ⁴⁾

⁴⁾ Moekijat, Management Kepegawaian Dan Hubungan-Hubungan Dalam Perusahaan, Alumni, Bandung, 1983, hal. 139 - 140

Kenyataan yang terjadi di Kabupaten Karanganyar adalah masih banyaknya pegawai negeri sipil yang berada di luar kantor pemerintah Kabupaten pada jam-jam kerja. Banyak pegawai negeri sipil yang berseragam dinas berada di pasar, warung-warung dan tempat-tempat lain pada jam kerja. Hal tersebut tentu saja merupakan indikator rendahnya semangat kerja pegawai negeri sipil di lingkungan pemerintah Kabupaten Karanganyar yang perlu diteliti untuk mengetahui sebab-sebabnya.

Mengacu pada pendapat J.C. Denyer semangat kerja adalah moral pegawai di dalam melaksanakan pekerjaan, melakukan hubungan dengan sesama pekerja, hubungan dengan pimpinan dan melaksanakan kewajiban dan tanggungjawab pekerjaannya, maka di dalam meneliti semangat kerja pegawai negeri sipil di lingkungan pemerintah Kabupaten Karanganyar dilihat dari pengaruh variabel kepemimpinan, variabel kejelasan peran dan variabel komunikasi.

Perubahan struktur organisasi dan tata kerja (SOTK) yang dilakukan di Kabupaten Karanganyar merupakan salah satu wujud nyata upaya pembaharuan. Namun tentu saja perubahan SOTK tersebut belum berarti apa-apa, jika tidak dilakukan juga pembaharuan dan perubahan pada personalianya. Karena justru sumberdaya manusia itulah yang akan menghidupkan struktur organisasi dan tata kerja.

Sasaran perubahan yang dilakukan adalah efisiensi dan efektivitas kerja. Bukan sekedar merampingkan personalia sesuai dengan SOTK, tanpa melihat

beban kerja yang tersedia dalam mendukung pelaksanaan otonomi daerah. Seperti telah diuraikan diatas, bahwa untuk melaksanakan pekerjaan seefisien dan seefektif mungkin diperlukan adanya dukungan semangat kerja yang tinggi dari seluruh aparatur daerah.

S.P. Verma dan S.N. Swaroop dalam tulisannya *Personel Management Reformasi India* mengatakan bahwa pembaharuan dan pembangunan administrasi tidak dapat meninggalkan pertumbuhan dan pembangunan sumberdaya manusia. Pertumbuhan dan perkembangan administrasi tidak dapat mengabaikan peranan sumberdaya manusianya. Sebab pembangunan administrasi tidak mungkin dapat menghindari pengaruh sosial dan politik.⁵⁾

Dari latar belakang seperti tersebut di atas maka akan diteliti apakah perubahan struktur organisasi dan tata kerja pemerintah Kabupaten Karanganyar berdampak pada meningkat dan menurunnya semangat kerja pegawai negeri sipil yang diteliti atau di lihat dari pengaruh kepemimpinan, kejelasan peran dalam organisasi dan komunikasi. Sehingga tesis ini diberi judul “Pengaruh Kepemimpinan Kejelasan Peran dalam Organisasi dan Komunikasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar”.

⁵⁾ S.P. Verma and S.N. Swaroop, *Personnel Management Reforms in India*, fotocopy diktat kuliah MAP UNDIP

B. Identifikasi Dan Perumusan Masalah

Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian sumber daya manusia dalam kaitannya dengan hubungan-hubungan pekerjaan. Ada empat variabel yang akan diteliti yaitu variabel semangat kerja, kepemimpinan, kejelasan peran dalam organisasi dan komunikasi. Kegiatan penelitian dilakukan dengan tujuan untuk menemukan, membuktikan dan mengembangkan hubungan antar variabel sehingga hasil penelitian dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah. Lokasi penelitian sengaja dipilih di lingkungan pemerintah Kabupaten Karanganyar khususnya Sekretaris Daerah Kabupaten Karanganyar. Sehingga permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Sampai sejauh mana pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai negeri sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar ?
2. Sampai sejauh mana pengaruh kejelasan peran dalam organisasi terhadap semangat kerja pegawai negeri sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar ?
3. Sampai sejauh mana pengaruh komunikasi terhadap semangat kerja pegawai negeri sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar ?

4. Sampai sejauh mana pengaruh kepemimpinan, kejelasan peran dalam organisasi dan komunikasi terhadap semangat kerja pegawai negeri sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar ?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh dari kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai negeri sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar.
2. Untuk mengetahui pengaruh dari kejelasan peran dalam organisasi terhadap semangat kerja pegawai negeri sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar.
3. Untuk mengetahui pengaruh dari komunikasi terhadap semangat kerja pegawai negeri sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar.
4. Untuk mengetahui sampai sejauhmana pengaruh dari kepemimpinan, kejelasan peran dalam organisasi, dan komunikasi terhadap semangat kerja pegawai negeri sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar.

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Bagi Akademis

Diharapkan hasil penelitian dapat menambah sumber bacaan atau literatur di lingkungan Program Pasca Sarjana, khususnya Konsentrasi Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang.

2. Kegunaan Bagi Penulis

Diharapkan hasil penelitian memberikan wacana luasnya wawasan penulis terutama mengenai pengaruh kepemimpinan, komunikasi dan pendidikan terhadap semangat kerja karyawan sehingga dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan berkaitan dengan sumberdaya manusia.

3. Kegunaan Bagi Pemerintah

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi input bagi Pemerintah khususnya Pemerintah Daerah Kabupaten Karanganyar sehingga dapat menentukan kebijaksanaan karyawan untuk meningkatkan kiat kerja sesuai dengan pelaksanaan otonomi daerah.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

Sebagaimana diuraikan dilatar belakang masalah bahwa otonomi daerah dapat berjalan dengan baik apabila pemerintah daerah dapat memobilisasi sumberdaya secara optimal, maka dalam hal sumberdaya manusia sebagai aset sekaligus pelaksana pembangunan mempunyai peranan yang penting. Struktur organisasi dan tata kerja yang ditetapkan dapat diuji efisiensi dan efektivitasnya melalui variabel-variabel di bawah ini yang akan memberikan hasil penelitian mengenai semangat kerja aparatur pemerintah daerah.

1. Kepemimpinan

Teori sifat kepemimpinan (*theory of leadership*) menekankan bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, peringai atau ciri-ciri yang dimiliki oleh pemimpin. Sifat-sifat tersebut dapat berupa sifat fisik dan dapat pula sifat psikologis.

Dalam setiap organisasi besar atau kecil, formal maupun informal selalu melahirkan seorang atau beberapa orang pemimpin. Secara umum tugas pemimpin ialah mengusahakan supaya kelompok yang dipimpinnya dapat melaksanakan atau merealisasikan tujuan-tujuan organisasi secara

kerja sama yang produktif dan dalam keadaan yang bagaimanapun yang sedang dihadapi oleh organisasi. Oleh karena anggota kelompok terdiri dari individu-individu yang mempunyai karakter dan sifat yang berbeda, maka meskipun tujuan organisasi adalah sama tetapi anggota kelompok tersebut dapat menginterpretasikan secara berbeda. Tugas pemimpin diantaranya ialah menginteraksikan pemahaman anggota organisasi sehingga mempunyai persepsi yang sama. Pemimpin juga bertugas melakukan pengawasan, bimbingan dan pembinaan terhadap anggota kelompok sesuai dengan tujuan organisasi. Peranan pemimpin yang tidak kalah pentingnya ialah harus dapat menyadari dan merasakan kebutuhan-kebutuhan, keinginan-keinginan dan cita-cita anggota kelompoknya serta mewakilinya ke dalam maupun ke luar kelompoknya. Hal tersebut sebagaimana dikemukakan oleh Floyd Ruch sebagai berikut : ⁶⁾

- a. *Structuring the situation,*
- b. *Controlling group-behavior*
- c. *Spokesman of the group*

Ketiga tugas utama tiap-tiap pemimpin sebagaimana dirumuskan oleh Floyd Ruch tersebut dalam kaitannya dengan lingkungan Sekretariat Daerah dapat diberlakukan atau harus dimiliki oleh setiap pimpinan mulai dari Sekretariat Daerah sampai Kepala Sub Bagian. Apabila unsur

⁶⁾ Gerungan W. A, Psikologi Sosial, Refika Aditama, Bandung, 2000, hal. 129

pimpinan di lingkungan Sekretariat Daerah mampu melaksanakan tugas utama seperti tersebut diatas maka dapat diharapkan akan menciptakan semangat kerja yang tinggi di lingkungan Sekretariat Daerah.

Tugas pertama seorang pemimpin ialah memberikan struktur yang jelas tentang situasi-situasi rumit yang dihadapi oleh kelompok atau bagiannya. Kejelasan struktur akan memberikan arah bagi aparatur daerah didalam melaksanakan pekerjaan.

Bagaimana cara memimpin yang baik Lewin Lippit dan Whit melakukan eksperimen metode kepemimpinan yang berlainan dari satu kelompok untuk melihat apakah kepemimpinan tersebut mempunyai hasil yang berbeda atau tidak. Ada 4 sistim kepemimpinan yang diteliti oleh ketiga ahli di atas yaitu cara otoriter, cara demokratis dan cara *laissez faire* dengan hasil sebagai berikut :

1. Cara Otoriter

Pemimpin menentukan segala kegiatan kelompok secara otoriter. Dialah yang memastikan apa yang akan dilakukan kelompok, dan anggota-anggota kelompok tidak diajak untuk turut menentukan langkah-langkah pelaksanaan ataupun perencanaan kegiatan-kegiatan anggota kelompok. Kegiatan-kegiatan, acara-acara dan tujuan-tujuan kelompok ditentukan dari atas. Lagipula kelompok hanya diber instruksi tentang langkah-langkah pekerjaan yang paling dekat saja, tanpa diberi tahu rencana secara keseluruhan. Anggota hanya diberi tahu langkah kegiatan demi selangkah, tanpa ada perembukan mengenai tujuan-tujuan umum dari kegiatan kelompok.

2. Cara Demokratis

Pemimpin di sini mengajak anggota kelompok untuk menentukan bersama tujuan kelompok serta perencanaan langkah-langkah pekerjaan. Penentuan itu ialah secara musyawarah dan mufakat. Pemimpin memberi bantuan ataupun nasihat kepada anggota kelompok dalam pekerjaannya, selain itu iapun memberikan saran-saran mengenai

bermacam-macam kemungkinan pelaksanaan pekerjaan yang dapat mereka pilih sendiri mana yang terbaik. Pemimpin demokratis memberi penghargaan dan kritik secara objektif dan positif.

3. *Cara Laissez Faire*

Pemimpin menjalankan peranan yang pasif, sebagai seseorang yang hanya menonton saja. Ia menyerahkan segala penentuan tujuan dan kegiatan kelompok kepada anggota-anggotanya sendiri. Pemimpin hanya menyerahkan bahan-bahan dan alat-alat yang diperlukan dalam pekerjaan kelompok itu. Ia tidak mengambil inisiatif apa pun di dalam kegiatan kelompok. Ia berada di tengah-tengah kelompok, tetapi tidak berinteraksi dan berlaku seperti seorang penonton saja.⁷⁾

4. *Kepemimpinan Situasional*

Yang dimaksud dengan kepemimpinan situasional disini pemimpin menjalankan peranannya sesuai dengan situasi dimana kepemimpinan tersebut dilaksanakan. Dia akan mempelajari situasi dan kondisi kelompok atau anggota-anggota kelompok baik dari sudut kebudayaan, kebiasaan, dan kemampuan kelompok untuk disesuaikan dengan beban tugas yang harus dilaksanakan oleh kelompok tersebut. Pemimpin situasional akan mengambil inisiatif untuk memberikan serta meningkatkan kinerja kelompoknya dengan mengedepankan kepuasan kelompok. Dengan gaya kepemimpinan situasional seorang pemimpin akan segera dapat melihat hasilnya berupa kegiatan kelompok yang dipimpinnya.

Dari hasil penelitian pada 4 kelompok maka ternyata cara pemimpin mempengaruhi sikap anggota kelompok yang dipimpinnya. Pada satu pihak terdapat banyak agresivitas dan pertentangan-pertentangan di antara anggota-anggota kelompok sendiri. Pada suatu eksperimen terdapat sikap permusuhan yang tiga puluh kali lebih banyak daripada kelompok yang dipimpin secara demokratis.

Pada pihak lain terdapat terlampau banyak ciri-ciri apatis pada anggota kelompok dibandingkan dengan kelompok yang dipimpin secara

⁷⁾ Ibid, hal. 132 - 133

demokratis atau *laissez faire*. Sifat-sifat apatis yang timbul itu ditafsirkan sebagai pengaruh tekanan dari pimpinan otoriter itu. Orang-orang hanya ikut-ikutan saja tanpa inisiatif untuk bekerja. Mereka apatis karena menyerahkan segala sesuatu kepada pimpinan saja.

Terdapat pula banyak 'mencari kambing hitam' di antara anggota-anggota kelompok sendiri. Berbeda dengan kelompok yang dipimpin dengan cara yang lain, di mana frustrasi bukan disalurkan kepada 'kambing hitam' di antara kawan-kawan anggota kelompok sendiri, melainkan diarahkan kepada *out group* atau kepada pemimpinnya.

Pada pimpinan secara demokratis terdapat juga kecenderungan untuk menyerahkan kegiatannya kepada orang lain, tetapi hal ini bukan terhadap pemimpinnya, melainkan terhadap kawannya, dalam bentuk timbal balik dan dalam bentuk kerja sama. Oleh karena pemimpin demokratis mengambil sikap sebagai kawan, yang bersedia untuk saling mengerti dan menimbulkan interdependensi antara kawan-kawan, maka interaksi kelompok menjadi lebih wajar daripada dalam kelompok yang dipimpin secara otoriter.

Sesudah diadakan penyelidikan secara questionair, maka ternyata bahwa, pada umumnya, cara pimpinan demokratis paling disukai oleh anggota kelompok-kelompok. Yaitu 95 % dari semua anggota keempat kelompok itu memilih pimpinan secara demokratis. Ada juga yang memilih

cara laissez faire dan paling sedikit di antaranya memilih cara kepemimpinan yang otoriter.

Mengenai bagaimana sifat pemimpin yang baik, ada beberapa ahli yang mengemukakan pendapat dan teorinya, antara lain :

a. John D. Millet

Ada 4 sifat yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin :

- Kemampuan melihat organisasi sebagai satu kesatuan (*the ability to see an enterprise as a whole*)
- Kemampuan mengambil keputusan (*the ability to make decision*).
- Kemampuan melimpahkan atau mendelegasikan wewenang (*the ability to delegate authority*)
- Kemampuan menanamkan kesetiaan (*the ability to command loyalty*)

b. Keith Davis

Didalam bukunya "*human behavior at work; human relations and organization behavior*", mengemukakan 4 macam sifat yang perlu dimiliki seorang pemimpin, yakni :

- Intelegensia (*Intelligence*), secara umum pemimpin mempunyai kecerdasan yang relatif lebih tinggi dari bawahannya.
- Kematangan dan berpandangan luas (*social maturity breadth*)
- Mempunyai motivasi dan ingin berprestasi (*inner motivation and achievement desire*)

- Mampu melakukan hubungan antar manusia (*human relation attitudes*)

c. Chester I. Barnard

Menurut Chester ada 2 sifat utama yang perlu dimiliki seorang pemimpin, yaitu :

- Sifat pribadi yang meliputi : fisik, kecakapan (*skill*), teknologi, daya tanggap (*perseption*), pengetahuan (*knowledge*), daya ingat (*memory*), imajinasi (*imagination*).
- Sifat pribadi yang mempunyai watak lebih subyektif, yaitu kesungguhan pemimpin dalam :
 - Keyakinan (*determination*)
 - Ketekunan (*persistence*)
 - Daya tahan (*endurance*)
 - Keberanian (*courage*)

Sifat-sifat pribadi pemimpin akan sangat menentukan kepemimpinan. Administrasi sebagai proses kerjasama antara 2 orang atau lebih dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan, diperlukan kepemimpinan yang mampu melakukan manajemen organisasi secara baik.

Manajemen diartikan sebagai suatu proses, yang mengandung berbagai implikasi, ada 4 macam peranan penting bagi para pemimpin, yaitu :

- a. Kepemimpinan atau pemimpin pada hakekatnya merupakan salah satu fungsi manajer disamping fungsi *planning*, *organising* dan *controlling*.
- b. Pemimpin harus mampu memberikan petunjuk, bimbingan dan pengarahan pada bawahan.
- c. Selaku pemimpin, tidak mungkin dan tidak bisa bekerja sendiri tanpa adanya kerja sama dengan bawahan.
- d. Pemimpin harus mampu menciptakan suasana kerja yang sebaik-baiknya (*proper admoshpere*).

Banyak teori yang dapat digunakan untuk mengetahui sampai sejauhmana peranan kepemimpinan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

Mengenai hubungan antara semangat kerja dengan kepemimpinan, Gondokusumo berpendapat :

Semangat kerja atau moril adalah refleksi dari sikap pribadi maupun dari sikap kelompok terhadap kerja dan kerjasama. Seperti sikap pada setiap karyawan, semangat juga sedikit banyak di pengaruhi oleh faktor-faktor diatas dari pihak pimpinan, terutama oleh kebijaksanaan kepemimpinan. Semangat merupakan pengaruh utama pada sumbangan karyawan, membuat karyawan mencapai hasil yang tinggi. ⁸⁾

⁸⁾ Gondokusumo, Komunikasi Penugasan, Gunung Agung, Jakarta, 1980, hal. 59

Seperti diungkap oleh **Stoner** fungsi manajemen adalah :

“assumes responsibility, balance competing goals, a conceptual thinker, work with and through other people, a mediator, a politician, a diplomat and make difficult ties decisions”.

Sedang **Mintzber** merumuskan peranan manajer adalah sebagai :

“figurhead, leader, liasion, monitor, dissiminator, spokesman, entrepreneur, disturbance handler, resource allocator and negotiator”.

Jadi, dalam kerangka manajemen, kepemimpinan merupakan sub sistem daripada manajemen. Namun mengingat peranan vital seorang pemimpin dalam menggerakkan bawahan, maka timbul pemikiran di antara para ahli manajemen untuk bisa lebih jauh mengungkapkan peranan apa saja yang menjadi beban dan tanggung jawab pemimpin dalam mempengaruhi bawahan

Jelas pendapat diatas menunjukan adanya indikator yang menyatakan kepemimpinan mempengaruhi semangat kerja.

2. Peranan Dalam Organisasi

Peranan seseorang dalam organisasi akan memberikan motivasi di dalam semangat kerja hal tersebut terutama apabila peranan seseorang tersebut sesuai dengan tingkat pendidikan, ketrampilan yang dimiliki dan suasana kerja yang mendukung. Peranan seseorang dalam organisasi tidak terbatas pada peranan sebagai pimpinan, tetapi juga peranan sebagai

anggota organisasi atau anggota kelompok. Sebab di dalam suatu organisasi kebutuhan akan kolektifitas dalam melaksanakan pekerjaan akan besar pengaruhnya terhadap tercapainya tujuan organisasi. Bagaimana peranan seseorang dalam suatu organisasi dapat diketahui dari sikap-sikap atau perilaku didalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dan wewenangnya. Ketepatan seseorang memegang peranan dalam organisasi akan menumbuhkan kreativitas pekerja sehingga pekerjaan dilakukan secara efisien dan efektif. Sebaliknya, peranan dalam organisasi yang tidak tepat akan menyebabkan ketidakefisienan suatu organisasi serta menurunkan semangat kerja sampai ke tingkat bawah.

Dalam struktur Pegawai Negeri Sipil peranan seseorang dalam organisasi banyak ditentukan oleh latar belakang pendidikan, lama pengalaman kerja, penilaian-penilaian atasan dalam DP3 atau oleh sebab-sebab yang lain. Dalam era orde baru peranan seseorang dalam suatu organisasi banyak ditentukan oleh tingkat kedekatan orang tersebut dengan pusat kekuasaan sistim loyalitas atau single mayorite merupakan sistim yang merusak ketata pegawaian dalam pemerintahan Indonesia. Menurut Cahyono istilah peran untuk menunjukkan pola perilaku yang diharapkan yang diberikan kepada suatu posisi tertentu. Kebanyakan orang melakukan beberapa peran sekaligus. Hal ini disebabkan karena kita menduduki jabatan yang berbeda-beda dalam berbagai macam organisasi rumah, organisasi pekerjaan, gereja, organisasi kewarganegaraan dan sebagainya.

Persepsi peran dapat dibedakan menjadi tiga kelompok, yakni :

- a. Berdasarkan persepsi organisasi, peran berhubungan dengan posisi yang diduduki orang dalam organisasi yakni, jumlah peranan yang ditentukan dalam organisasi.
- b. Berdasarkan persepsi kelompok, peran mirip dengan norma kelompok.
- c. Berdasarkan persepsi individu, peran berhubungan dengan posisi seseorang dalam suatu organisasi.

Ada beberapa konflik peran yang terjadi dalam organisasi, yakni :

- a. Konflik peran sendiri. Yakni konflik yang terjadi apabila persyaratan peran melanggar nilai dasar, sikap dan kebutuhan individu yang menduduki posisi itu.
- b. Konflik interperan. Konflik yang terjadi apabila beberapa orang yang berbeda-beda menentukan sebuah peran menurut rangkaian harapan yang berbeda-beda, sehingga tidak mungkin bagi orang menduduki peran itu untuk memenuhi semuanya.
- c. Konflik antar peran. Konflik ini timbul karena orang menghadapi peran berganda.

Akibat dari adanya konflik peran antara lain dapat menurunkan hasil karya atau menyebabkan konflik di antara para anggotanya. Dengan demikian dapat ditafsirkan bahwa konflik yang terjadi di lingkungan pegawai negeri sipil, baik yang berlatar belakang konflik pribadi maupun

konflik kelompok dapat menurunkan semangat kerja pegawai. Oleh karena itu perlu di cari suatu metode manajemen konflik pegawai negeri sipil.

3. Komunikasi

Komunikasi merupakan dasar dari setiap usaha antar manusia. Kesulitan akan timbul bilamana komunikasi tidak dapat dilaksanakan dengan lancar dalam suatu kelompok kerja. Oleh karena itu unsur-unsur dari komunikasi perlu diteliti dan ditingkatkan.

Komunikasi dilakukan oleh dua pihak, yakni pihak komunikan (penerima ide / informasi) dan pihak komunikator. Alat untuk berkomunikasi pada berbagai jenis, misalnya suara, simbul, *vibrasi*, tekanan, denyut dan lain sebagainya. Yang kesemuanya dapat diterima oleh panca indra penerima.

Pada komunikasi informasi info atau ide (buah pikiran) disampaikan pihak pertama dengan tujuan utama agar pihak kedua menangkap informasi dan yang dikomunikasikan sebagaimana maksud pihak pertama.

Setiap struktur organisasi menentukan hubungan jabatan. Hubungan antara pejabat atasan dengan pejabat bawahan merupakan hubungan komunikasi vertikal yang menunjukkan hubungan saluran wewenang kebawah dan pertanggungjawaban (*accountability*) keatas. Sedangkan hubungan antara pejabat sesama tingkat adalah hubungan horisontal yang menunjukkan kerjasama.

Komunikasi horisontal biasanya terjadi secara timbal balik, respon komunikasi dapat diterima langsung oleh komunikatornya.

Menurut Strauss dan Saules, komunikasi yang baik antara lain menuntut pemecahan berbagai masalah secara serentak. Para pemimpin harus berusaha meningkatkan penyampaian kata-kata, gagasan dan perasaan yang sesungguhnya dikirimkan kepada orang lain. Sekaligus pemimpin harus mempertajam penerimaan apa yang mereka tangkap sebagai reaksi dan pernyataan orang lain. Pendapat Strauss dan Sayles diatas pada dasarnya menekankan, bahwa dalam melakukan komunikasi vertikal maupun komunikasi horisontal pemimpin harus bersedia memahami kondisi komunikatornya, sehingga komunikatornya yang dilakukan dapat efektif.

Komunikasi tertulis masih mempunyai tempat yang penting, meskipun komunikasi tertulis ini dikalangan birokrat seringkali menyebabkan bawahan dispresi atau tekanan mental. Komunikasi tertulis tidak dapat dihapuskan dikalangan birokrat, melalui prosedur yang panjang, terperinci, tertulis agar bawahan dan atau rekan satu eselon dapat dengan mudah memahami tujuan komunikasi. Untuk mengetahui kebutuhan atau keinginan dari para pegawai dibutuhkan adanya komunikasi yang selaras antara atasan dan bawahan.

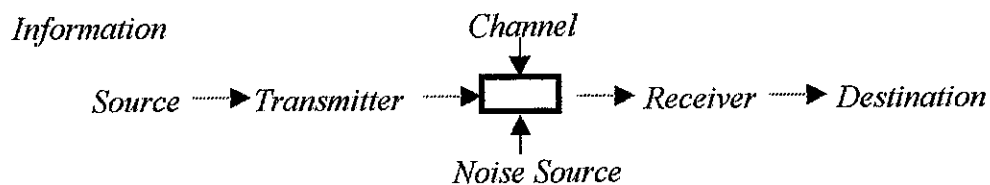
Sebagaimana dikemukakan Astrid S. Susanto berikut ini :

“Seorang atasan hanya dapat memahami sedikit demi sedikit motivasi-motivasi seseorang, apabila ia banyak mengadakan komunikasi dengan orang-orang disekelilingnya”.⁹⁾

Dalam buku F.N. Kerlinger, Claude Shannon dan Warrer Weaver yang pendapatnya dikutip dari Gary Dessler, menerangkan bahwa pada dasarnya dalam proses komunikasi itu terdapat lima langkah/tingkat yaitu :

- a. *Information source, which provides the raw materials*
- b. *Transmitter (or what some writers call an encoder)*
- c. *Communication channel*
- d. *Communication receiver or decoder*
- e. *Ultimate destination (Note from the model that the message received may also be filtered or distorted by noise from outside the system.*

Gambar dari *Model of the Communication Process*, adalah sebagai berikut :¹⁰⁾



⁹⁾ Astrid S. Susanto Phil., Pengantar Sosiologi dan Perubahan Sosial, Jammarees, Jakarta, 1974, hal. 332

¹⁰⁾ Fred. N. Kerlinger, Korelasi Dan Analisis Regresi Ganda, Nur Cahaya, Yogyakarta, 1987, hal. 179 - 180

Lebih lanjut menurut William G.Scott hubungan komunikasi administrasi mempunyai 3 dimensi yakni :

a. Dimensi vertikal

Kebanyakan usahawan sadar akan pergerakan turunnya dari komunikasi. Komunikasi itu membawa kesan-kesan, perintah-perintah, kebijaksanaan-kebijaksanaan yang obyektif dan program kegiatan. Komunikasi formal ke bawah dihubungkan menjadi satu ukuran dari rantai-rantai sistim status yang umum, sebab itu mengikuti pola hubungan atas dan bawah. Aliran ke atas dari informasi adalah akibat yang lain dari dimensi komunikasi vertikal.

Arah dihubungkan dengan sistim status *scalar*, dengan penekanannya pada aspek hubungan yang dapat dipertanggungjawabkan dari hubungan atasan dan bawahan. Komunikasi ke atas adalah alat kontrol dari pimpinan.

b. Dimensi horisontal

Pengiriman dan penerimaan informasi dimensi menimbulkan jalinan komunikasi diantara berbagai bidang dari suatu tingkat status fungsional. Tujuan paling utama dari komunikasi horizontal adalah mengkoordinasi kegiatan perusahaan. Sebagian dan pengkoordinasian itu tercapai dengan saling tukar informasi secara tertulis diantara departemen-departemen. Akan tetapi, dikarenakan mengabaikan orang perseorangan, metode ini sering gagal untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu pesan-pesan tertulis didukung dengan menampung keinginan pribadi dan dikombinasikan dengan pandangan-pandangan dari para pejabat, akan memudahkan proses kordinasi.

Henry Fayol pertama-tama mengembangkan logika dari komunikasi horizontal ini dalam dalil klasik jembatannya. Dalil jembatan adalah hasil studinya sebagai seorang Insinyur industri dari komunikasi tradisional yang picik di dalam pelayanan teknik di Perancis.

c. Dimensi ekstra organisasi

Dimensi ekstra organisasi ini tidak mempunyai rekan imbalan dalam sistim status organisasi, tidak seperti dua dimensi sebelumnya. Dengan pencantuman dimensi ini maka akan menambah luasnya aktivitasnya komunikasi dalam perusahaan. Ini menyadarkan kepada kita bahwa sebuah organisasi bukanlah vakum, tetapi secara terus menerus berhubungan dengan pihak luar, seperti halnya organisasi dalam struktur formal. Informal dari luar organisasi yang masuk ke dalam organisasi dijadikan sebagai sarana bagi para pembuat keputusan

dalam menjalankan penyesuaian dalam struktur, program-program dan tingkah laku/tidak laku organisasi. ¹¹⁾

Selanjutnya dalam masalah thesis ini akan dibahas masalah komunikasi administrasi vertikal, karena maksud dari penelitian ini untuk mengetahui sampai sejauhmana pengaruh komunikasi kepemimpinan dan bawahan di dalam peranan semangat kerja karyawan.

4. Semangat Kerja

George D. Halsey mendefinisikan semangat kerja adalah setiap kesediaan perasaan yang memungkinkan seorang bekerja untuk menghasilkan kerja lebih banyak dan lebih baik.

Sedang Keith Davis mendefinisikan semangat kerja berarti sikap individu dan kelompok terhadap seluruh lingkungan kerja dan terhadap kerjasama dengan orang lain yang secara maksimal sesuai kepentingan yang paling baik bagi perusahaan.

Sementara William H. Kowles mengemukakan : Semangat kerja adalah fundamental dari individu-individu dan kelompok. Semangat kerja yang tinggi ditandai dengan kesenangan, kegairahan dan mengarah kepada pekerjaan..... Semangat kerja muncul dari kepuasan kerja para

¹¹⁾ William G. Scott, Human Relation in Management A Behavioral Science Approach, Richard D. Irwin Inc, Homewood, Illinois, 1982, hal. 189

pekerja didalam menjalankan pekerjaan dan hubungan-hubungan mereka dengan perusahaan. ¹²⁾

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa semangat kerja merupakan suasana kerja yang terdapat didalam suatu organisasi. Suasana tersebut adalah sikap mental individu atau kelompok dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan didalam melaksanakan pekerjaan yang mendorong karyawan atau pekerja bekerja lebih produktif. Menurut Edwin B. Flippo sendiri memberi beberapa tanda yang menggambarkan semangat kerja yang baik, yaitu :

"Good morale as defined by management, is evidenced by employee enthusiasm, voluntary conformance with regulation and orders and willingness to cooperate with others in accomplishmant organization objectives". (Semangat kerja yang baik ditandai dengan gairah karyawan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perintah dan peraturan serta kemauan bekerjasama dengan karyawan yang lain dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi).

Untuk lebih menekankan pengertian dan makna dari semangat kerja Morris S. Viteles memberi gambaran sebagai berikut :

¹²⁾ Fred N. Kerlinger, op. cit, hal. 156

"Morale is an attitude of satisfaction with desire to continue in and willingness to strive for the goal of a particular group or organization".
(Semangat kerja adalah suatu sikap dari kepuasan dengan keinginan yang terus menerus dan kesediaan untuk mengejar tujuan kelompok atau organisasi).

Tentang masalah pentingnya semangat kerja dalam hubungan antara manusia, Keith Davis menjelaskan sebagai berikut :

"Like the word 'health', 'morale', used alone has neither favorable nor favorable meaning, and it is not very specific. In the same way that health is important because it represent the general condition of human relation. Morale requires regular attention, diagnose and treatment just as health does. In the same way health is composite of a person's physical condition, so is morale collection employee attitudes, feeling and sentiments interd of a single feeling". (Seperti istilah 'kesehatan', semangat kerja jika digunakan sendiri tidaklah mempunyai arti dan hal ini tidaklah begitu istimewa. Dalam arah pembicaraan yang sama bahwa kesehatan adalah penting, karena hal itu menggambarkan kondisi fisik secara umum; Semangat kerja membutuhkan perhatian yang teratur, diagnose-diagnose dan pengobatan yang layak seperti hanya dengan kesehatan. Dalam arah pembicaraan yang sama bahwa kesehatan adalah gabungan dari kondisi fisik seseorang, demikian pula semangat kerja merupakan gabungan sikap-

sikap, perasaan-perasaan dan sentimen-sentimen dari karyawan bukannya suatu perasaan tunggal).¹³⁾

Uraian diatas menunjukkan bahwa untuk meningkatkan semangat kerja karyawan dengan pengertian mengarah pada profesionalisme aparatur pemerintah, perlu diteliti sampai sejauhmana signifikan variabel kepemimpinan, komunikasi, dan kejelasan peran dalam organisasi terhadap semangat kerja.

B. Pembahasan Penelitian Yang Relevan

Penelitian mengenai semangat kerja telah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti senior baik dari dalam maupun dari luar negeri. Antara lain dapat disebutkan :

Semangat kerja yang diukur berdasarkan faktor-faktor absensi, kerjasama, kepuasan kerja, dan disiplin. Mengenai absensi Gordon E. Wathins menunjukkan hal-hal yang berikut ini :

“ Absenteism refers to the workers absence from his regular task when he is normally to work. This includes time cost because illness and accident and time away from the job because of personnel reasons, wether authorized or not.

Usually not counted as absenteism are in voluntary lay off, lack of work, authorized leave, vacation periode and work stop pages “.

¹³⁾ Ibid, hal. 157 - 158

Yang maksudnya sebagai berikut :

“ Absensi menunjukkan ketidakhadiran pekerjaan dalam tugasnya. Hal ini termasuk waktu yang hilang sebab sakit, kecelakaan dan pergi meninggalkan pekerjaan karena alasan-alasan pribadi, baik diberi wewenang atau tidak.

Yang tidak diperhitungkan sebagai absensi adalah diberhentikan sementara, tidak ada pekerjaan, cuti yang sah, periode libur dan pemberhentian bekerja. “¹⁴⁾

Semangat kerja yang tinggi dari pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar akan memberikan hasil kerja yang optimal, yang berarti juga terselenggaranya pemerintahan daerah dengan baik. Semangat kerja karyawan tidak dapat datang begitu saja tetapi dapat diciptakan dengan adanya beberapa variabel yang mempengaruhinya. Kepemimpinan sebagai suatu karakter dan arus kebijaksanaan akan berpengaruh sangat besar dalam peningkatan semangat kerja karyawan.

Bimbingan adalah bagian yang tidak terpisahkan (*inherent*) dari pimpinan. Ia merupakan usaha pimpinan untuk mengarahkan proses kerja ke sasaran dan peningkatannya, maka merupakan input ke dalam proses kerja yang sungguh menentukan. Bimbingan mencakup semua tindakan

¹⁴⁾ Ibid, hal. 159

eksekutif/supervisor yang langsung atau tidak langsung terhadap atau untuk tenaga kerja dalam usaha tenaga ini mencapai sasaran.¹⁵⁾

Kepemimpinan dapat diselenggarakan dengan baik apabila komunikasi terjadi dengan baik pula. Komunikasi adalah dasar dari setiap usaha antar manusia. Sukar untuk bekerjasama apabila komunikasi kurang lancar. Untuk melancarkannya unsur-unsur dari komunikasi harus diteliti dan ditingkatkan.

Pada komunikasi harus ada sedikitnya dua pihak. Dalam hal komunikasi informasi di satu pihak adalah pengirim atau pemberi informasi dan di lain pihak penerima informasi. Alat untuk berkomunikasi ada berbagai jenis misalnya berbentuk suara, simbol, vibrasi, tekanan, denyut dan sebagainya, yang beberapa di antaranya atau kesemuanya bersama merupakan informasi yang dapat ditangkap oleh pancaindera penerima. Demikian juga halnya dengan pengaruh dengan pendidikan karyawan sebagai basis pengetahuan serta keluasan wawasan karyawan. Melalui pengujian dalam sistim seleksi akan dapat diketahui kemampuan personal didalam penerima tugas dan tanggungjawab sesuai dengan kemampuannya. Dari uraian diatas maka dapat diketahui adanya relevansi beberapa variabel yaitu kepemimpinan, komunikasi dan peranan dalam organisasi dengan semangat kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar.

¹⁵⁾ Gondokusumo, op. cit, hal. 41

C. Hipotesis

1. Ada pengaruh antara variabel kepemimpinan dengan semangat kerja.
2. Ada pengaruh antara variabel kejelasan peran dalam organisasi dengan semangat kerja.
3. Ada pengaruh antara variabel komunikasi dengan semangat kerja.
4. Ada pengaruh antara variabel kepemimpinan, kejelasan peran dalam organisasi, dan komunikasi dengan semangat kerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan, kejelasan peran dalam organisasi dan komunikasi terhadap semangat kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar menggunakan metode penelitian administrasi yang dapat diartikan sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data yang obyektif, valid, dan reliable dengan tujuan dapat ditemukan, dibuktikan, dan dikembangkan suatu pengetahuan, sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah dalam bidang administrasi.

Penelitian direncanakan dengan jenis penelitian menurut tingkat eksplanasi. Yang dimaksud penelitian menurut tingkat eksplanasi disini adalah tingkat penjelasan yaitu bagaimana variabel-variabel yang diteliti itu akan menjelaskan obyek yang diteliti melalui data yang terkumpul.¹⁶⁾ Dalam penelitian ini variabel-variabel yang diteliti adalah variabel kepemimpinan, kejelasan peran dalam organisasi, dan variabel komunikasi yang akan menjelaskan semangat kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar yang dipengaruhi oleh ketiga variabel tersebut.

¹⁶⁾ Sugiyono, Metode Penelitian Administrasi, CV. Alfabeta, Bandung, 2001, hal. 6

Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian deskriptif terhadap variabel mandiri tanpa membuat perbandingan yaitu hanya mengetahui seberapa besar tingkat semangat kerja pegawai yang dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan, kejelasan peran dalam organisasi dan komunikasi.

B. Ruang Lingkup

Ruang lingkup permasalahan yang diteliti adalah bidang administrasi yang menekankan pada aspek manajemen dan organisasi. Organisasi dapat berarti sebuah lembaga atau kumpulan kelompok fungsional. Organisasi juga dapat berarti sebagai suatu proses pengorganisasian, bagaimana caranya pekerjaan dan sumber-sumber untuk mencapai tujuan organisasi diatur dan dialokasikan diantara para anggota organisasi, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. (Stoner, 1986).¹⁷⁾

Dalam penelitian ini yang dimaksudkan dengan sumber daya manusia ialah pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar. Sedang organisasi yang dimaksudkan adalah organisasi tata pemerintahan Kabupaten Karanganyar dalam rangka melaksanakan otonomi daerah berdasarkan Undang-Undang No. 22 tahun 1999.

¹⁷⁾ Ibid, hal. 18

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dipilih Daerah Kabupaten Karanganyar yang berdasarkan data awal dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Geografi

Kabupaten Karanganyar memiliki luas wilayah keseluruhan sebesar 773,78 km² atau 77.378,637 Ha, merupakan 2,24% dari luar wilayah Propinsi Jawa Tengah. Secara geografis terletak pada 110° 40' – 110° 70' garis Bujur Timur dan 7° 46' garis lintang selatan. Dengan batas-batas administrasi sebagai berikut :

- ❑ sebelah utara berbatasan dengan Kabupaten Sragen
- ❑ sebelah selatan berbatasan dengan Kabupaten Sukoharjo dan Wonogiri
- ❑ sebelah timur berbatasan dengan Kabupaten Ngawi dan Magetan (Jawa Timur)
- ❑ sebelah barat berbatasan dengan Kabupaten Boyolali dan Kotamadya Surakarta

Berdasarkan wilayah administrasi Kabupaten Karanganyar terdiri atas :

- 4 Wilayah Pembantu Bupati
 - ❖ Pembantu Bupati Karanganyar dan Wilayah Karanganyar
 - ❖ Pembantu Bupati Karanganyar Wilayah Karangpandan
 - ❖ Pembantu Bupati Karanganyar Wilayah Jumapolo
 - ❖ Pembantu Bupati Karanganyar wilayah Wonoharjo

➤ 17 Kecamatan

➤ 177 Desa / Kelurahan

Kabupaten Karanganyar yang berbeda pada bagian Tenggara Propinsi Jawa Tengah memiliki akses ke daerah-daerah lain yang berpusat pada kota-kota strategis seperti :

- ◆ Surakarta : 15 Km
- ◆ Semarang : 115 Km
- ◆ Yogyakarta : 75 Km
- ◆ Madiun : 104 Km
- ◆ Surabaya : 275 Km

Luas wilayah Kabupaten Karanganyar 77.378,6374 Ha, dengan rincian penggunaan sebagai berikut :

- Tanah sawah : 22.748,0277 Ha
- Tanah pekarangan : 391,5430 Ha
- Tanah tegalan : 16.711,0046 Ha
- Padang rumput : 272,2339 Ha
- Tanah kolam : 16,9739 Ha
- Hutan negara : 9.851,4995 Ha
- Perkebunan : 3.196,9806 Ha
- Lain-lain : 4.414,5459 Ha

Dari data ini masih terdapat lahan yang belum dikelola secara optimal

2. Demografi

Pada awal tahun 1997 jumlah penduduk di Kabupaten Karanganyar tercatat 759.601 jiwa yang terdiri dari 374.937 laki-laki dan 384.664 perempuan. Kepadatan rata-rata 982 jiwa per Km². Laju pertumbuhan penduduk 1,19%.

Sedang mengenai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar ditetapkan dengan Peraturan Daerah Kabupaten Karanganyar No. 8 tahun 2001 dengan susunan organisasi sebagaimana ketentuan pasal 4 adalah sebagai berikut :

- (1) Susunan Organisasi Sekretariat Daerah terdiri dari :
 - a. Sekretaris ;
 - b. Asisten Tata Praja;
 - c. Asisten Administrasi Pembangunan;
 - d. Asisten Administrasi;
 - e. Kelompok Jabatan Fungsional.
- (2) Masing-masing Asisten sebagaimana dimaksud ayat 91 pasal ini, terdiri dari:
 - a. Asisten Tata Praja terdiri dari :
 1. Bagian Pemerintahan terdiri dari :
 - a) Sub Bagian Tata Pemerintahan umum dan Pertanahan;
 - b) Sub Bagian Perangkat Daerah;
 - c) Sub Bagian Perangkat dan Administrasi Desa;
 - d) Sub Bagian Pendapatan dan Kekayaan Desa
 2. Bagian Hukum, Organisasi dan Tataaksana terdiri dari :
 - a) Sub Bagian Perundang-undangan;
 - b) Sub Bagian Dokumentasi dan Pelayanan Hukum;
 - c) Sub Bagian Kelembagaan;
 - d) Sub Bagian Tataaksana dan Analisa Jabatan
 3. Bagian Pengolahan Data Elektronik terdiri dari :
 - a) Sub Bagian Sistem Informasi Manajemen;
 - b) Sub Bagian Telematika;
 - c) Sub Bagian Pendayagunaan Sistem Informasi;

- d) Sub Bagian Sandi dan Telekomunikasi.
 - b. Asisten administrasi Pembangunan terdiri dari :
 - 1. Bagian Perekonomian terdiri dari :
 - a) Sub Bagian Perusahaan Daerah;
 - b) Sub Bagian Perekonomian Rakyat;
 - c) Sub Bagian Perekonomian Rakyat;
 - d) Sub Bagian Energi dan Sumber Daya Mineral.
 - 2. Bagian Sosial terdiri dari :
 - a) Sub Bagian Kesejahteraan;
 - b) Sub Bagian Perekonomian Rakyat;
 - c) Sub Bagian Energi dan Sumber Daya Mineral.
 - 3. Bagian Pembangunan terdiri dari :
 - a) Sub Bagian Pengendalian;
 - b) Sub Bagian Pelaporan.
 - c. Asisten Administrasi terdiri dari :
 - 1. Bagian Keuangan terdiri dari :
 - a) Sub Bagian Anggaran;
 - b) Sub Bagian Perbendaharaan;
 - c) Sub Bagian Pembukuan;
 - d) Sub Bagian Verifikasi.
 - 2. Bagian umum terdiri dari :
 - a) Sub Bagian Tata Usaha;
 - b) Sub Bagian Rumah Tangga;
 - c) Sub Bagian Protokol;
 - d) Sub Bagian Kepegawaian
 - 3. Bagian Perlengkapan terdiri dari :
 - a) Sub Bagian Inventarisasi dan Analisa Kebutuhan;
 - b) Sub Bagian Pengadaan;
 - c) Sub Bagian Distribusi dan Pemeliharaan.
- (3) Masing-masing Asisten dipilih oleh seorang Asisten yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Sekretariat Daerah
 - (4) Masing-masing bagian dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada asisten yang bersangkutan
 - (5) Masing-masing sub bagian dipimpin oleh seorang kepala sub bagian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian yang bersangkutan
 - (6) Bagian susunan organisasi Sekretariat Daerah sebagaimana tercantum dalam lampiran 1 yang merupakan bagian tidak terpisahkan dengan Peraturan Daerah ini.

Jumlah personil Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar dari berbagai tingkat golongan dan eselon sebanyak 349 karyawan.

D. Variabel Penelitian

1. Klasifikasi Variabel

Adapun variabel yang diteliti dapat diklasifikasikan adalah sebagai berikut :

- a. Variabel kepemimpinan sebagai variabel bebas
- b. Variabel kejelasan peran dalam organisasi sebagai variabel bebas
- c. Variabel komunikasi sebagai variabel bebas
- d. Variabel semangat kerja sebagai variabel terikat

2. Definisi konseptual

Pada bagian ini akan diuraikan definisi konsep dari masing-masing variabel. Namun terlebih dahulu perlu dimengerti apa itu konsep.

Banyak sekali tokoh yang mengutarakan pendapat mengenai konsep dengan pengertian dan definisi yang berbeda-beda, namun pada hakekatnya adalah sama. Diantaranya adalah sebagai berikut :

J. Vredenburg yang mengutarakan pendapatnya mengenai konsep.

“Konsep adalah suatu istilah yang secara generalisasi mempersoalkan observasi yang kongkrit. Jelaslah bahwa suatu konsep adalah abstraksi dari observasi tersebut tetapi tingkat abstraksi yang dipersoalkan oleh suatu konsep tidak selalu sama”.¹⁸⁾

¹⁸⁾ J. Vredenburg, Metode dan Teknik Penelitian Masyarakat, PT. Gramedia, Jakarta, 1979, hal. 23

Dengan demikian, konsep merupakan salah satu unsur penelitian yang terpenting dan merupakan definisi yang dapat dipakai untuk menggambarkan secara abstrak suatu fenomena sosial maupun alami dan dengan konsep pula mampu untuk mempersoalkan realitas.

Adapun definisi konsep untuk keperluan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan, ialah kemampuan individu pemimpin didalam menggerakkan atau mempengaruhi bawahannya untuk bekerja dengan semangat kerja yang tinggi.
 2. Peranan dalam organisasi, ialah jabatan atau kedudukan seseorang di dalam suatu organisasi yang meminta tanggungjawab dan wewenang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
 3. Komunikasi, yaitu proses penyampaian ide, gagasan, informasi dan pengertian dari komunikator kepada si pengguna dengan tujuan menciptakan saling pengertian antara atasan dan bawahan.
 4. Semangat Kerja, ialah sikap kejiwaan dan perasaan dari individu-individu maupun kelompok terhadap lingkungan dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
3. Definisi Operasional

Pemilihan, perincian dan penegasan konsep pada hakekatnya masih merupakan taraf permulaan dari suatu penelitian, dimana konsep itu masih

bergerak di alam abstrak. seperti diketahui, kebanyakan konsep ilmu sosial adalah menggambarkan fenomena sosial yang biasanya bersifat abstrak sehingga konsep-konsep perlu didefinisikan dengan jelas atau diterjemahkan dalam bentuk kata-kata sedemikian yang dapat diukur secara empiris, sehingga penelitian tersebut dapat dipahami.

Dengan perkataan lain, karena konsep itu masih bersifat abstrak dan belum dapat dipakai untuk terjun secara langsung dalam lapangan penelitian, maka harus diubah terlebih dahulu menjadi definisi operasional.

Mengenai definisi operasional ini Young mengutarakan pendapatnya sebagai berikut :

“Definisi operasional tak lain daripada mengubah konsep-konsep yang berupa constructs itu, dengan kata-kata yang menggambarkan perilaku atau gejala yang dapat diamati dan yang dapat diuji dan ditentukan kebenarannya oleh orang lain”.¹⁹⁾

Dari definisi tersebut diatas maka dapat diketahui bahwa definisi operasional merupakan penjabaran konsep yang diperlukan untuk merealisasi variabel dalam penelitian. Adapun variabel di dalam penelitian ini diukur dari indikator-indikator sebagai berikut :

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan : kemampuan tiap pimpinan di dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya

¹⁹⁾ Koentjoroningrat, Metode Penelitian Masyarakat, Gramedia, Jakarta, 1985, hal. 23

bekerja dengan rasa bergairah, bersedia bekerja sama dan mempunyai disiplin yang tinggi.²⁰⁾

Yang diukur dengan :

- a. Tinggi rendahnya tingkat komunikasi antara pimpinan dan bawahan,
- b. Tinggi rendahnya tingkat kepercayaan atasan dalam mendelegasikan wewenang dan tugas kepada bawahan,
- c. Kesiediaan pihak atasan memberikan bimbingan, pengarahan atau contoh kepada bawahan,
- d. Tinggi rendahnya tingkat kreatifitas pimpinan dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik.

2. Peranan dalam organisasi

Istilah peran untuk menunjukkan pola perilaku yang diharapkan yang diberikan kepada suatu posisi tertentu. Kebanyakan orang melakukan beberapa peran sekaligus. Hal ini disebabkan karena kita menduduki jabatan yang berbeda-beda dalam berbagai macam organisasi-rumah, organisasi pekerjaan, gereja, organisasi kewarganegaraan, dan sebagainya.²¹⁾

Yang akan diukur dengan :

- a. Pendidikan akhir,
- b. Frekuensi kemampuan menerima perintah dari atasan

²⁰⁾ Fred Kerlinger, Op. cit, hal. 196

²¹⁾ Bambang Tri Cahyono, Budaya Organisasi, STIE IPWI, 1990, hal. 37

c. Frekuensi kemampuan menyelesaikan tugas

d. Frekuensi penyampaian usul kepada atasan

3. Komunikasi

a. Komunikasi vertikal formal

1. Komunikasi kebawah

Yaitu komunikasi dimana arus informasi mengalir dari pimpinan kepada para bawahannya di dalam lingkungan organisasi/ di dalam tugas pekerjaan organisasinya. ²²⁾

Yang diukur dengan :

- Frekuensi pemberian petunjuk pimpinan kepada bawahan
- Frekuensi pemberian keterangan pimpinan kepada bawahan
- Frekuensi pemberian perintah pimpinan kepada bawahan
- Frekuensi pemberian teguran pimpinan kepada bawahan

2. Komunikasi ke atas

Yaitu komunikasi dimana arus informasi berasal dari para bawahan kepada pimpinan di dalam lingkungan organisasi/ di dalam tugas pekerjaan organisasi. ²³⁾

Yang diukur dengan :

- Frekuensi penyampaian laporan bawahan kepada pimpinan
- Frekuensi penyampaian pendapat bawahan kepada pimpinan

²²⁾ Fred kerlinger, Op. cit, hal. 196

²³⁾ Ibid, hal. 197

- Frekuensi penyampaian keluhan bawahan kepada pimpinan
- Frekuensi penyampaian saran-saran bawahan kepada pimpinan

b. Komunikasi vertikal informal,

1). Komunikasi ke bawah

Yaitu komunikasi arus informasi mengalir dari pimpinan kepada para bawahannya di luar lingkungan organisasi/ di luar tugas pekerjaan organisasi. ²⁴⁾

Yang diukur dengan :

- Frekuensi pemberian petunjuk pimpinan kepada bawahan
- Frekuensi pemberian keterangan pimpinan kepada bawahan
- Frekuensi pemberian teguran pimpinan kepada bawahan

2). Komunikasi ke atas

Yaitu komunikasi dimana arus informasi berasal dari para bawahan kepada pimpinan di luar lingkungan organisasi/ di luar tugas pekerjaan organisasi. ²⁵⁾

Yang diukur dengan :

- Frekuensi penyampaian pendapat bawahan kepada pimpinan
- Frekuensi penyampaian keluhan bawahan kepada pimpinan
- Frekuensi penyampaian saran-saran bawahan kepada pimpinan

²⁴⁾ Ibid, hal. 197

²⁵⁾ Ibid, hal. 197

4. Semangat kerja

Yaitu sikap kejiwaan dan perasaan dari individu-individu maupun kelompok terhadap lingkungan kerjanya, yang mana sikap kejiwaan dan perasaan individu tercermin adanya minat, gairah dan dorongan terhadap pekerjaan yang dilakukan, sedang sikap kelompok di cerminkan dengan adanya hubungan-hubungan kerja diantara mereka didalam setiap kerjasama.²⁶⁾

Yang akan diukur dengan :

- a. Absensi , yaitu ketidak hadiran para pegawai dalam tugasnya
- b. Kerjasama, yaitu suatu tindakan bersama-sama antara seorang dengan orang lainnya dimana setiap orang bekerja untuk saling membantu
- c. Kepuasan, yaitu suatu sikap para pegawai yang menunjukkan tingkat kepuasan terhadap tugasnya.
- d. Disiplin, yaitu ketaatan setiap organisasi terhadap segala sesuatu atau peraturan pegawai .

E. Jenis Dan Sumber Data

1. Jenis data.

1.1. Data sekunder, yang terdiri dari :

- a. Struktur Organisasi dan Tata Kerja.

²⁶⁾ Ibid, hal, 193

- b. Jumlah pegawai di masing-masing bagian.
- c. Kedudukan dan fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar.

1.2. Data Primer, yang diperoleh melalui questioner dari responden di lokasi penelitian.

2. Sumber data.

Sumber data diperoleh dari Sekretariat Kabupaten Karanganyar.

F. Instrumen Penelitian

Didalam mengumpulkan data digunakan instrumen penelitian berupa daftar pertanyaan berstruktur. Yaitu daftar pertanyaan yang telah dilengkapi dengan pilihan jawaban yang dapat dipilih secara bebas oleh responden.

G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

a. Populasi dan Elemen Penelitian

Menurut Masri Singarimbun, populasi adalah jumlah keseluruhan unit yang ciri-cirinya akan diuji. ²⁷⁾ Menurut Dr. Nana Sudjana, populasi adalah kumpulan dari sejumlah elemen. Dalam pengertian populasi terkandung empat hal pokok, yakni : isi, kesatuan atau unit, tempat atau ruang dan

²⁷⁾ Masri Singarimbun, Metode Penelitian Survey, LP3ES, Jakarta, 1982, hal. 108

waktu.²⁸⁾ Sedang menurut Dr. Suharsimi Arikunto, populasi adalah keseluruhan subyek penelitian.

Berdasarkan pengertian dan definisi yang dikemukakan oleh para ahli diatas, maka populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar.

b. *Sampling Frame* atau Kerangka Sampling

Kerangka sampling merupakan keseluruhan daftar unsur sampel dalam populasi. Dengan demikian, maka *sampling frame* penelitian ini adalah karyawan dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar.

Mengenai besarnya sampel Ida Bagus Mantra dan Kastro berpendapat, beberapa peneliti mengatakan besarnya sampel tidak boleh kurang dari 10%. Oleh karena itu dalam penelitian ini sampel dipilih 20% dari populasi. Populasi dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

²⁸⁾ Nana Sudjana, Metode Penelitian dan Penilaian, Rajawali, Jakarta, 1989, hal. 84

Dari tabel di atas maka dapat diketahui populasi penelitian sejumlah 349 personil terdiri dari 20 golongan I, 198 golongan II, 127 golongan III, dan 4 golongan IV. Sampel penelitian diambil $20\% \times 349 = 68,9$ atau dibulatkan 70 personalia. Dari 70 personal sampel dibagi sebagai berikut :

1. Golongan IV sebanyak 4 orang
2. Golongan III sebanyak 20 orang
3. Golongan II sebanyak 26 orang
4. Golongan I sebanyak 20 orang

Teknik pemilihan sampel yang digunakan adalah *Proportionate Stratified Random Sampling*.²⁹⁾ Teknik ini digunakan karena populasi mempunyai anggota yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional.

H. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data primer maupun sekunder maka dilakukan dengan metode :

a. Penelitian Lapangan atau *field research*

Penelitian ini dilakukan guna mengumpulkan data primer yang langsung diperoleh dari obyek penelitian lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar.

Pengumpulan data menggunakan tehnik :

²⁹⁾ Sugiyono, op. cit, hal. 59

- Observasi, yaitu pengamatan langsung dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar untuk mengetahui dan mengamati suasana kerja yang dilakukan oleh para karyawan atau pegawai.
- Interview, yaitu mengajukan pertanyaan kepada beberapa responden yang telah diberikan Kepala Dinas atau Kepala Bagian dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan (*Interview guide*).
- Questionair, yaitu memberikan daftar pertanyaan pada responden untuk memperoleh jawaban yang merupakan data primer dalam penelitian ini. Questionair yang diberikan merupakan questionair berstruktur karena pertanyaan yang diajukan telah dilengkapi dengan beberapa pilihan jawaban yang dapat dipilih dengan bebas oleh responden sesuai dengan keyakinan masing-masing. Jawaban diberikan 4 alternatif yaitu jawaban :
 - Untuk jawaban a, nilai/skor 5
 - Untuk jawaban b, nilai/skor 4
 - Untuk jawaban c, nilai/skor 3
 - Untuk jawaban d, nilai/skor 2

- b. Penelitian Kepustakaan, penelitian ini dilakukan guna mengumpulkan data sekunder yang merupakan pelengkap data primer diperoleh dari sumber – sumber tertulis berupa dokumentasi kepegawaian, dokumentasi penilaian pegawai dan literatur yang relevan dengan pokok permasalahan.

I. Teknik Analisis Data

Metode analisa yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari :

a. Metode kualitatif

Metode kualitatif digunakan untuk menganalisa data-data yang berupa postulat atau pendapat responden diuraikan secara sistimatis sehingga memperjelas penggambaran masalah yang diteliti.

b. Metode kuantitatif

Analisis kuantitatif ialah metode analisis yang menggunakan data nomerik sehingga diperlukan rumus-rumus statistik untuk melakukan analisis.

Analisa dan teknik pengujian hipotesa menggunakan rumus sebagai berikut :

- Korelasi Product Moment

$$r_{XY} = \frac{\Sigma XY}{\sqrt{(\Sigma X^2)(\Sigma Y^2)}}$$

signifikan F tes untuk mengetahui hubungan antara dua variabel tersebut dengan :

$$F = \frac{r^2 (N-2)}{1 - r^2}$$

- Teknik Korelasi Partial

Teknik ini dipergunakan untuk membuktikan apakah variabel bebas mempunyai hubungan yang murni dengan variabel tergantung. Dengan rumusnya :

$$r_{ij.k} = \frac{r_{ij} - (r_{ik})(r_{jk})}{\sqrt{(1 - r_{jk}^2)(1 - r_{ik}^2)}}$$

keterangan :

k = vk = variabel kontrol

i = vt = variabel tergantung

j = vb = variabel bebas

Adapun rumus F tesnya :

$$F = \frac{r_{ij.k}^2 [(N - (k + 1))]}{1 - r_{ij.k}^2}$$

- Koefisien Korelasi Majemuk

Untuk mengukur dan melihat signifikan tidaknya pengaruh variabel bebas secara keseluruhan terhadap variabel tergantung, dengan rumus:

$$R^2_{1.234} = \sqrt{R^2_{1.23} + R^2_{14.23} + (1 - R^2_{1.23})}$$

Sedang F tes untuk menguji pengaruh variabel bebas secara keseluruhan terhadap variabel tergantung :

$$FR = \frac{R^2 [N - (k + 1)]}{(1 - R^2) (k)}$$

- Koefisien Determinasi

Digunakan untuk mengetahui persentase besarnya perubahan variabel tergantung yang disebabkan oleh variabel bebas.

$$R^2_{1.234} = R^2_{1.23} + R^2_{14.23} + (1 - R^2_{1.23})$$

Dengan rumus ini, maka dapat diketahui pula besarnya perubahan variabel tergantung yang tidak disebabkan oleh variabel bebas :

$$1 - R^2_{1.234}$$

- Teknik Analisis Regresi Ganda

Teknik ini adalah untuk menentukan ketetapan prediksi. Dalam penelitian ini persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

$$Y' = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Kabupaten Karanganyar memiliki luas wilayah keseluruhan sebesar 773,78 Km² atau 77.378,637 Ha, merupakan 2,24 % dari luas wilayah Propinsi Jawa Tengah. Secara geografis terletak pada 110° 40' – 110° 70' garis Bujur Timur dan 7° 46' garis Lintang Selatan.

Dengan batas-batas administrasi sebagai berikut :

- ☐ Sebelah Utara berbatasan dengan Kabupaten Sragen
- ☐ Sebelah Selatan berbatasan dengan Kabupaten Sukoharjo dan Wonogiri
- ☐ Sebelah Timur berbatasan dengan Kabupaten Ngawi dan Magetan (Jawa Timur)
- ☐ Sebelah Barat berbatasan dengan Kabupaten Boyolali dan Kotamadya Surakarta

Berdasarkan wilayah administrasi Kabupaten Karanganyar terdiri atas :

- 4 Wilayah Pembantu Bupati
 - Pembantu Bupati Karanganyar dan Wilayah Karanganyar
 - Pembantu Bupati Karanganyar Wilayah Karangpandan
 - Pembantu Bupati Karanganyar Wilayah Jumapolo
 - Pembantu Bupati Karanganyar Wilayah Wonoharjo
- 17 Kecamatan
- 177 Desa/Kelurahan

2. Identitas Responden

Responden dalam penelitian “Pengaruh Kepemimpinan Kejelasan Peran dalam Organisasi dan Komunikasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar” jumlah responden sesuai dengan jumlah quistionair yang disebarkan 71 orang atau lembar, yang dapat dikumpulkan kembali sejumlah 71 lembar. Sehingga hasil penelitian lapangan dengan menggunakan instrumen angket mencapai $\frac{71}{71} \times 100 \% = 100 \%$.

Dari hasil penelitian, responden dapat diidentifikasi sebagai berikut:

Tabel 1

Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Responden	Prosentase
1	Laki – laki	56	78,87 %
2	Perempuan	15	21,13 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Data primer yang diolah

Dari Tabel 1 dapat dilihat bahwa 78,87 % responden adalah PNS laki-laki dan 21,13 % adalah PNS wanita. Sehingga dapat diprediksikan bahwa jawaban responden yang berupa data primer mempunyai komposisi 60 % laki-laki, 40 % perempuan.

Tabel 2

Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Responden	Prosentase
1	SD	14	19,72 %
2	SLTP sederajat	9	12,68 %
3	SLTA sederajat	28	39,43 %
4	D3	5	7,04 %
5	S1	15	21,13 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 2 menunjukkan bahwa pendidikan responden (91,09 %) cukup baik. Berlatar belakang SLTA sederajat sebanyak 39,43 % merupakan kelompok terbesar dari responden, 7,04 % responden berlatar belakang pendidikan sarjana muda, dan 21,13 % responden berlatar belakang

pendidikan sarjana. Dengan demikian dapat dikatakan di lihat dari latar belakang pendidikannya, responden penelitian cukup valid.

Tabel 3

Jumlah Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Responden	Prosentase
1	20 – 25	1	1,41 %
2	26 – 30	3	4,22 %
3	31 – 35	7	9,86 %
4	36 – 40	14	19,72 %
5	41 – 45	22	30,98 %
6	46 – 50	15	21,13 %
7	> 50	9	12,68 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Data primer yang diolah

Dari Tabel 3 dapat diketahui bahwa responden PNS cukup berpengalaman dalam bidang kepegawaian, hal tersebut bila diperhitungkan memasuki masa pensiun di usia 55 tahun. Hal itu jika dihitung dari usia 20 sampai 40 tahun sebesar 35,21 % (1,41 % + 4,22 % + 9,86 % + 19,72 %). Sedang responden PNS yang berusia 41 sampai 50 tahun 52,11 % (30,98 % + 21,13 %), dan yang berusia lebih dari 50 tahun hanya 12,68 %. Hal tersebut dapat diasumsikan bahwa PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar cukup berpengalaman dalam bidang kepegawaian.

Tabel 4

Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja (Thn)	Responden	Prosentase
1	5 – 10	8	11,27 %
2	10,1 – 15	30	42,25 %
3	15,1 – 20	15	21,13 %
4	20,1 – 25	9	12,68 %
5	25,1 – 30	7	9,85 %
6	30,1 – 35	2	2,82 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 4 memberi gambaran untuk masa kerja 5 sampai 15 tahun, PNS yang dijadikan responden sebesar 53,52 % (11,27 % + 42,25 %), PNS yang mempunyai masa kerja 15 sampai 25 tahun sebesar 33,81 % (21,13 % + 12,68 %), dan PNS yang mempunyai masa kerja 25 sampai 35 tahun lebih 12,67 % (9,85 % + 2,82 %). Hal ini berarti 74,65 % PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar terdiri dari tenaga muda yang berpotensi, meskipun dapat juga dikatakan masih kurang berpengalaman dibandingkan dengan 25,35 % yang mempunyai masa kerja 20 tahun sampai 35 tahun lebih.

Tabel 5

Jumlah Responden Berdasarkan Golongan/Jabatan

No	Golongan/Pangkat	Responden	Prosentase
1	Golongan I	19	26,76 %
2	Golongan II	30	42,25 %
3	Golongan III	18	25,35 %
4	Golongan IV	4	5,64 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 5 yang merupakan tabel komposisi responden berdasar pangkat/golongan PNS, ternyata sebagian besar responden terdiri dari golongan I dan golongan II 69,01 % (26,76 % + 42,25 %), dari golongan III sebesar 25,35 %, dan golongan IV hanya 5,64 %. Dengan demikian dapat diidentifikasi bahwa responden cukup valid dalam memahami setiap pertanyaan yang diajukan.

3. Jawaban Questionair

a. Semangat Kerja

Tabel 6

Absensi Dalam Satu Bulan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	> 23 hari	68	95,77 %
2	21 – 23 hari	3	34,23 %
3	15 – 20 hari	0	0
4	< 15 hari	0	0
5	Tidak Menjawab	0	0
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 16

Tabel 6 menjelaskan bahwa absen PNS 95,77 % masuk kerja lebih dari 23 hari, dan 34,23 % masuk kerja 21 – 23 hari.

Tabel 7

Prosentase Meninggalkan Pekerjaan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Tidak Pernah	21	29,58 %
2	Jarang Sekali	48	67,61 %
3	Seringkali	1	1,41 %
4	Selalu	1	1,41 %
5	Tidak Menjawab	0	0
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 17

Prosentase meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja dapat dilihat dalam tabel 7 ternyata prosentase PNS meninggalkan pekerjaan selalu dan sering sekali hanya 1,41 %, jarang sekali 67,61 %, dan tidak pernah 29,58 %

Tabel 8

Ijin Tidak Bekerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Tidak Pernah	25	35,21 %
2	Jarang Sekali	44	61,97 %
3	Seringkali	2	2,82 %
4	Selalu	0	0
5	Tidak Menjawab	0	0
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 18

Tabel 8 menunjukkan 35,21 % tidak pernah ijin tidak bekerja, 61,97 % jarang sekali ijin tidak bekerja, dan 2,82 % seringkali ijin tidak bekerja.

Tabel 9

Memperhatikan Tertib Presensi

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu Memperhatikan	52	73,24 %
2	Hanya Kadang-kadang	17	23,94 %
3	Tidak Memperhatikan	1	1,41 %
4	Sangat Tdk Memperhatikan	0	0
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 19

Tabel 9 memberi gambaran bahwa 73,24 % selalu memperhatikan tertib presensi, 23,94 % hanya kadang-kadang memperhatikan tertib presensi, 1,41 % tidak memperhatikan tertib presensi, dan yang tidak menjawab sebesar 1,41 %.

Tabel 10

Tingkat Koordinasi Rekan Sekerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sering bekerjasama	66	92,96 %
2	Kadang-kadang	4	5,63 %
3	Tidak Pernah	0	0
4	Jarang Sekali	0	0
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 20

Tingkat koordinasi rekan sekerja ternyata 92,96 % yang menyatakan sering bekerjasama. Sedang yang menyatakan kadang-kadang hanya 5,63 % ditunjukkan dalam tabel 10.

Tabel 11

Tingkat Koordinasi Dengan Atasan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Juga Sering	48	67,61 %
2	Kadang-kadang	22	30,98 %
3	Jarang Sekali	0	0
4	Tidak Pernah	0	0
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 21

Tabel 11 menunjukkan 67,61 % juga sering berkoordinasi dengan atasan, 30,98 % kadang-kadang berkoordinasi dengan atasan, dan 1,41 % tidak menjawab.

Tabel 12

Perasaan Yang Memaksa dan Merasa Berat

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Tidak Sama Sekali	63	88,73 %
2	Kadang-kadang Merasakan	6	8,45 %
3	Sedikit Merasakan	1	1,41 %
4	Merasakan	0	0
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 22

Tabel 12 yang menyatakan tidak sama sekali memaksa dan merasa berat berjumlah 88,73 %, 8,45 % kadang-kadang merasakan berat

dan memaksa, yang sedikit merasakan berat, memaksa, dan tidak menjawab berjumlah 1,41 %.

Tabel 13

Bekerja Sama Dengan Atasan Sendiri

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Puas	62	87,32 %
2	Kurang Puas	6	8,45 %
3	Tidak Puas	2	2,82 %
4	Sangat Tidak Puas	0	0
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 23

Tabel 13 menyatakan 87,32 % merasa puas bekerja sama dengan atasan sendiri, 8,45 % merasa kurang puas bekerjasama dengan atasan, 2,82 % merasa tidak puas, dan 1,41 % tidak menjawab.

Tabel 14

Ketepatan Masuk Kerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu Tepat	44	61,97 %
2	Kadang-kadang Tepat	25	35,21 %
3	Tidak Pernah Tepat	0	0
4	Sangat Tidak Tepat	0	0
5	Tidak Menjawab	2	2,82 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 24

Tabel 14 menunjukkan 61,97 % selalu tepat masuk kerja, 35,21 % kadang-kadang tepat, dan yang tidak menjawab 2,82 %.

Tabel 15

Memberi Hormat Kepada Atasan Ketika Berjumpa

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu Memberi Hormat	67	94,37 %
2	Kadang-kadang	3	4,22 %
3	Tidak Pernah	0	0
4	Sangat Tidak Pernah	0	0
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 25

Tabel 15 menunjukkan 94,37 % responden selalu memberi hormat kepada atasan ketika berjumpa, 4,22 % kadang-kadang memberi hormat kepada atasan, 1,41 % tidak menjawab.

Tabel 16

Memakai Pakaian Seragam Lengkap Pada Hari-Hari Tertentu

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu Memakai	64	90,14 %
2	Kadang-kadang Memakai	4	5,63 %
3	Jarang Memakai	2	2,82 %
4	Tidak Pernah Memakai	0	0
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 26

Tabel 16 yang menyatakan selalu memakai seragam lengkap pada hari tertentu sebesar 90,14 %, kadang-kadang memakai 5,63 %, jarang memakai 2,82 %, dan yang tidak menjawab 1,41 %.

Tabel 17
Kesesuaian Melaksanakan Instruksi/Perintah Atasan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu Sesuai	68	95,77 %
2	Kadang-kadang Sesuai	2	2,82 %
3	Tidak Pernah Sesuai	0	0
4	Sangat Tidak Sesuai	0	0
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 27

Tabel 17 sebesar 95,77 % selalu sesuai melaksanakan perintah atasan, 2,82 % kadang-kadang sesuai, dan 1,41 % tidak menjawab.

Tabel 18
Kepuasan Terhadap Tugas

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Puas	60	84,51 %
2	Puas	10	14,08 %
3	Kurang Puas	0	0
4	Tidak Puas	0	0
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 28

Tabel 18 menunjukkan 84,51 % responden menyatakan sangat puas terhadap tugas yang dibebankan kepadanya, dan 14,08 % menyatakan puas.

Tabel 19

Tingkat Kepuasan Terhadap Kebijakan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Merasa Puas	64	90,14 %
2	Kurang Puas	7	9,86 %
3	Tidak Puas	0	0
4	Sangat Tidak Puas	0	0
5	Tidak Menjawab	0	0
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 29

Dalam tabel 19 yang merasa puas terhadap kebijaksanaan atasan 90,14 %, dan 9,86 % kurang puas.

Tabel 20

Tingkat Kepuasan Terhadap Tugas Dan Pekerjaan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Puas	66	92,96 %
2	Kurang Puas	4	5,63 %
3	Tidak Puas	0	0
4	Sangat Tidak Puas	0	0
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 30

Tabel 20 ini menunjukkan 92,96 % merasa puas terhadap tugas dan pekerjaan yang dilakukannya, 5,63 % merasa kurang puas terhadap tugas dan pekerjaan yang dilakukannya, dan 1,41 % tidak menjawab.

Tabel 21

Kepuasan Terhadap Lingkungan Kerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Puas	58	81,69 %
2	Puas	11	15,49 %
3	Kurang Puas	0	0
4	Tidak Pernah Puas	0	0
5	Tidak Menjawab	2	2,82 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 31

Tabel 21 menunjukkan kepuasan terhadap lingkungan kerja sebagaimana ditunjukkan dalam tabel 21 menunjukkan 81,69 % responden menyatakan sangat puas, dan 15,49 % menyatakan puas.

b. Kepemimpinan

Tabel 22

Hubungan Responden Dengan Pimpinan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Seringkali	50	70,42 %
2	Kadang-kadang	19	26,76 %
3	Tidak Pernah	0	0
4	Sangat Tidak Pernah	0	0
5	Tidak Menjawab	2	2,82 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 32

Tabel 22 ini menunjukkan 70,42 % seringkali berhubungan dengan pimpinan, 26,76 % kadang-kadang berhubungan dengan pimpinan, dan yang tidak menjawab 2,82 %.

Tabel 23

Hubungan Pimpinan Dengan Pegawai Lain

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Juga Sering	53	74,65 %
2	Kadang-kadang saja	15	21,13 %
3	Tidak Pernah	0	0
4	Sangat Tidak Pernah	0	0
5	Tidak Menjawab	3	4,22 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 33

Dalam tabel 23 yang menyatakan juga sering pimpinan berhubungan dengan pegawai sebesar 74,65 %, 21,13 % kadang-kadang, dan 4,22 % tidak menjawab.

Tabel 24

Tidak Sering Berhubungan Dengan Pimpinan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Puas	15	21,13 %
2	Kurang Puas	40	56,34 %
3	Tidak Puas	12	16,90 %
4	Sangat Tidak Puas	1	1,41 %
5	Tidak Menjawab	3	4,22 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 34

Tabel 24 menunjukkan 21,13 % merasa puas berhubungan dengan pimpinan, 56,34 % kurang puas, 16,90 % tidak puas, 1,41 % sangat tidak puas, dan 4,22 % tidak menjawab.

Tabel 25

Kewenangan Dalam Menyelesaikan Tugas

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu Mempunyai	34	47,89 %
2	Kadang-kadang Mempunyai	27	38,03 %
3	Tidak Mempunyai	8	11,27 %
4	Sangat Tidak Mempunyai	0	0
5	Tidak Menjawab	2	2,82 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 35

Tabel 25 yang menyatakan selalu mempunyai kewenangan dalam menyelesaikan tugas sebesar 47,89 %, 38,03 % kadang-kadang, 11,27 % tidak mempunyai, dan yang tidak menjawab 2,82 %.

Tabel 26

Pemberian Tugas Di Luar Jam Kerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Seringkali	12	16,90 %
2	Kadang-kadang	54	76,06 %
3	Tidak Pernah	4	5,63 %
4	Sangat Tidak Pernah	0	0
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 36

Tabel 26 menyatakan seringkali diberi tugas oleh pimpinan di luar jam kerja 16,90 %, 76,06 % kadang-kadang, tidak pernah 5,63 %, dan yang tidak menjawab 1,41 %.

Tabel 27

Kepuasan Pimpinan Terhadap Penyelesaian Tugas

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Puas	67	94,37 %
2	Kurang Puas	3	4,22 %
3	Tidak Puas	0	0
4	Sangat Tidak Puas	0	0
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 37

Tabel 27 menunjukkan 94,37 % merasa puas dalam menyelesaikan tugas, 4,22 % kurang puas, dan 1,41 % tidak menjawab.

Tabel 28

Bimbingan Pegawai Yang Belum Dimengerti

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Seringkali	43	60,56 %
2	Kadang-kadang	26	36,62 %
3	Tidak pernah	1	1,41 %
4	Sangat Tidak pernah	0	0
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 38

Dalam tabel 28 yang merasa sering memerlukan bimbingan pimpinan sebesar 60,56 %, 36,62 % kadang-kadang, 1,41 % tidak pernah dan tidak menjawab.

Tabel 29

Kepatuhan Terhadap Tata Tertib dan Peraturan Kantor

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Seringkali	37	52,11 %
2	Kadang-kadang	32	45,07 %
3	Tidak pernah	1	1,41 %
4	Sangat Tidak pernah	0	0
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 39

Tabel 29 menunjukkan 52,11 % sering mematuhi tata tertib peraturan kantor, kadang-kadang 45,07 %, 1,41 % tidak pernah dan tidak menjawab.

Tabel 30

Petunjuk Tentang pemeliharaan dan Penciptaan Suasana Kerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Seringkali	33	46,48 %
2	Kadang-kadang	36	50,70 %
3	Tidak pernah	1	1,41 %
4	Sangat Tidak pernah	0	0
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 40

Dalam tabel 30 yang merasa sering memerlukan petunjuk pemeliharaan dan penciptaan suasana kerja 46,48 %, kadang-kadang 50,70 %, 1,41 % tidak pernah dan tidak menjawab.

Tabel 31

Tanggapan Penciptaan Lingkungan Kerja Yang Baik

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat Senang	69	97,18 %
2	Kurang senang	1	1,41 %
3	Tidak senang	0	0
4	Sangat Tidak senang	0	0
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 41

Tabel 31 menunjukkan 97,18 % sangat senang terhadap penciptaan lingkungan kerja yang baik, 1,41 % kurang senang dan tidak menjawab.

c. Komunikasi

Tabel 32

Petunjuk Dari Pimpinan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu	27	38,03 %
2	Kadang-kadang	31	43,66 %
3	Tidak pernah	11	15,49 %
4	Sangat tidak pernah	0	0
5	Tidak Menjawab	2	2,82 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 42

Dalam tabel 32 yang merasa selalu memerlukan petunjuk dari pimpinan sebesar 38,03 %, 43,66 % kadang-kadang, tidak pernah 15,49 %, dan yang tidak menjawab 2,82 %.

Tabel 33

Keterangan Umum Dari Pimpinan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu	13	18,31 %
2	Kadang-kadang	43	60,56 %
3	Tidak pernah	13	18,31 %
4	Sangat tidak pernah	0	0
5	Tidak Menjawab	2	2,82 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 43

Tabel 33 menunjukkan 18,31 % selalu membutuhkan keterangan umum dari pimpinan, 60,56 % kadang-kadang, 18,31 % tidak pernah, dan 2,82 % tidak menjawab.

Tabel 34

Perintah Dari Pimpinan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu	26	36,62 %
2	Kadang-kadang	30	42,25 %
3	Tidak pernah	13	18,31 %
4	Sangat tidak pernah	0	0
5	Tidak Menjawab	2	2,82 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 44

Tabel 34 menunjukkan 36,62 % selalu patuh akan perintah dari pimpinan, 42,25 % kadang-kadang, 18,31 % tidak pernah, dan tidak menjawab 2,82 %.

Tabel 35

Teguran Dari Pimpinan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu	5	7,04 %
2	Kadang-kadang	33	46,48 %
3	Tidak pernah	32	45,07 %
4	Sangat tidak pernah	0	0
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 45

Dalam tabel 35 yang selalu mendapat teguran dari pimpinan 7,04 %, 46,48 % kadang-kadang, 45,07 % tidak pernah, dan 1,41 % tidak menjawab.

Tabel 36

Pujian Dari Pimpinan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu	3	4,22 %
2	Kadang-kadang	37	52,12 %
3	Tidak pernah	29	40,84 %
4	Sangat tidak pernah	0	0
5	Tidak Menjawab	2	2,82 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 46

Tabel 36 menunjukkan 4,22 % selalu mendapat pujian dari pimpinan, 52,12 % kadang-kadang, 40,84 % tidak pernah, dan yang tidak menjawab 2,82 %.

Tabel 37

Laporan Kerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu	26	36,62 %
2	Kadang-kadang	34	47,89 %
3	Tidak pernah	10	14,08 %
4	Sangat tidak pernah	0	0
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 47

Laporan kerja yang dimaksudkan disini adalah laporan tentang pekerjaan yang dilakukan dan ukuran hitungan waktu pengerjaannya. Dalam tabel 37 responden menjawab selalu membuat laporan 36,62 %, kadang-kadang membuat laporan 47,89 %, dan tidak pernah membuat 14,08 %.

Tabel 38

Penyampaian Pendapat Pada Pimpinan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu	11	15,49 %
2	Kadang-kadang	38	53,52 %
3	Tidak pernah	21	29,58 %
4	Sangat tidak pernah	0	0
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 48

Dalam tabel 38 yang selalu menyampaikan pendapat pada pimpinan sebesar 15,49 %, kadang-kadang 53,52 %, 29,58 % tidak pernah, dan tidak menjawab 1,41 %.

Tabel 39

Keluhan-Keluhan Pada Pimpinan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu	2	2,82 %
2	Kadang-kadang	30	42,25 %
3	Tidak pernah	38	53,52 %
4	Sangat tidak pernah	0	0
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 49

Tabel 39 menunjukkan 2,82 % selalu menyampaikan keluhan-keluhan pada pimpinan, kadang-kadang 42,25 %, tidak pernah 53,52 %, dan tidak menjawab 1,41 %.

Tabel 40

Petunjuk Di Luar Jam Kerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu	8	11,27 %
2	Kadang-kadang	38	53,52 %
3	Tidak pernah	24	33,80 %
4	Sangat tidak pernah	0	0
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 50

Dalam tabel 40 selalu mendapat petunjuk di luar jam kerja oleh pimpinan 11,27 %, kadang-kadang 53,52 %, tidak pernah 33,80 %, dan tidak menjawab 1,41 %.

Tabel 41

Keterangan Umum Di Luar Jam Kerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu	6	8,45 %
2	Kadang-kadang	43	60,56 %
3	Tidak pernah	21	29,58 %
4	Sangat tidak pernah	0	0
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 51

Tabel 41 menunjukkan 8,45 % selalu mendapat keterangan umum di luar jam kerja oleh pimpinan, 60,56 % kadang-kadang, 29,58 % tidak pernah, dan 1,41 % tidak menjawab.

Tabel 42

Perintah Di Luar Jam kerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu	1	1,41 %
2	Kadang-kadang	40	56,33 %
3	Tidak pernah	28	39,44 %
4	Sangat tidak pernah	0	0
5	Tidak Menjawab	2	2,82 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 52

Tabel 42 menunjukkan 1,41 % responden selalu mendapat perintah di luar jam kerja, 56,33 % kadang-kadang, 39,44 % tidak pernah, dan 2,82 % tidak menjawab.

Tabel 43

Teguran Di Luar Jam Kerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu	1	1,41 %
2	Kadang-kadang	13	18,31 %
3	Tidak pernah	51	71,83 %
4	Sangat tidak pernah	5	7,04 %
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 53

Dalam tabel 43 yang selalu mendapat teguran di luar jam kerja sebesar 1,41 %, kadang-kadang 18,31 %, tidak pernah 71,83 %, sangat tidak pernah 7,04 %, dan tidak menjawab 1,41 %.

Tabel 44

Pujian Di Luar Jam Kerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu	1	1,41 %
2	Kadang-kadang	22	30,99 %
3	Tidak pernah	45	63,38 %
4	Sangat tidak pernah	0	0
5	Tidak Menjawab	3	4,22 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 54

Tabel 44 menunjukkan 1, 41 % selalu mendapat pujian di luar jam kerja oleh pimpinan, 30,99 % kadang-kadang, 63,38 % tidak pernah, dan 4,22 % tidak menjawab.

Tabel 45

Laporan Di Luar Jam Kerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu	11	15,49 %
2	Kadang-kadang	30	42,25 %
3	Tidak pernah	29	40,85 %
4	Sangat tidak pernah	0	0
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 55

Tabel 45 menyatakan selalu membuat/menyusun laporan di luar jam kerja sebesar 15,49 %, kadang-kadang 42,25 %, tidak pernah 40,85 %, dan yang tidak menjawab 1,41 %.

Tabel 46

Penyampaian Pendapat Di Luar Jam Kerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu	1	1,41 %
2	Kadang-kadang	33	46,48 %
3	Tidak pernah	36	50,70 %
4	Sangat tidak pernah	0	0
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 56

Tabel 46 menunjukkan 1,41 % selalu menyampaikan pendapat di luar jam kerja, 46,48 % kadang-kadang, 50,70 % tidak pernah, dan tidak menjawab 1,41 %.

Tabel 47

Keluhan Pekerjaan Di Luar Jam Kerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu	1	1,41 %
2	Kadang-kadang	24	33,80 %
3	Tidak pernah	39	54,93 %
4	Sangat tidak pernah	6	8,45 %
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 57

Tabel 47 berisi 1,41 % selalu mengeluh di luar jam kerja, 33,80 % kadang-kadang, 54,93 % tidak pernah, 8,45 % sangat tidak pernah, 1,41 % tidak menjawab.

Tabel 48

Saran-Saran Di Luar Jam Kerja

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Selalu	1	1,41 %
2	Kadang-kadang	24	33,80 %
3	Tidak pernah	45	63,38 %
4	Sangat tidak pernah	0	0
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 58

Tabel 48 menyatakan selalu memberi saran di luar jam kerja 1,41 %, kadang-kadang 33,80 %, tidak pernah 63,38 %, dan tidak menjawab 1,41 %.

d. Ketepatan Peranan Dalam Organisasi

Tabel 49

Kesesuaian Jabatan/Golongan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sudah sesuai	38	53,51 %
2	Cukup sesuai	28	39,44 %
3	Tidak sesuai	2	2,82 %
4	Sangat tidak sesuai	1	1,41 %
5	Tidak Menjawab	2	2,82 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 59

Kesesuaian jabatan/golongan PNS dengan pekerjaan serta peranannya dari tabel 49 dapat diketahui responden yang menyatakan sudah sesuai 53,51 %, 39,44 % menyatakan cukup sesuai, 2,82 % menyatakan tidak sesuai dan yang menyatakan sangat tidak sesuai berjumlah 1,41 %.

Tabel 50

Tingkat Kesulitan Pekerjaan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat tidak pernah	6	8,45 %
2	Tidak pernah	50	70,42 %
3	Cukup sering	13	18,31 %
4	Sering sekali	1	1,41 %
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 60

Jawaban responden yang diolah dalam tabel 50 merupakan penguji pernyataan responden pada tabel 49. Untuk tingkat kesulitan kerja

yang dialami oleh PNS 70,42 % menyatakan tidak pernah mengalami kesulitan, 8,45 % menyatakan sangat tidak pernah mengalami kesulitan, 18,31 % menyatakan cukup sering mengalami kesulitan, dan yang menyatakan sering sekali mengalami kesulitan hanya 1,41 %.

Tabel 51

Penyelesaian Kesulitan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Bertanya pada pimpinan	48	67,60 %
2	Bertanya pada teman	13	18,31 %
3	Mencoba menyelesaikan sendiri	8	11,27 %
4	Membiarkan/menunda pekerjaan	0	0
5	Tidak Menjawab	2	2,82 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 61

Bagaimana PNS menyelesaikan tingkat kesulitan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya dalam tabel 51 diperoleh data 67,60 % responden menyelesaikan dengan bertanya kepada pimpinan, 18,31 % bertanya kepada teman, dan 11,27 % menyelesaikan sendiri.

Tabel 52

Ketepatan Waktu Menyelesaikan Pekerjaan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Tidak ada waktu	4	5,63 %
2	Kurang dari waktu yang seharusnya	4	5,63 %
3	Tepat waktu	54	76,06 %
4	Lebih banyak waktunya	8	11,27 %
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 62

Ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan dapat dilihat dalam tabel 52 yang menyatakan 5,63 % tidak ada waktu dan kurang dari waktu yang seharusnya, 76,06 % tepat waktu, 11,27 % lebih banyak waktunya.

Tabel 53

Prosentase Meninggalkan Pekerjaan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sering sekali	2	2,82 %
2	Cukup sering	3	4,22 %
3	Tidak pernah	64	90,14 %
4	Sangat tidak pernah	1	1,41 %
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 63

Prosentase meninggalkan pekerjaan erat kaitannya dengan ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan. Dalam tabel 53 diatas ternyata prosentase PNS meninggalkan pekerjaan sering sekali hanya 2,82 %, cukup sering 4,22 %, tidak pernah 90,14 %, dan sangat tidak pernah 1,41 %.

Tabel 54

Tingkat Koordinasi Satu Bagian

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat puas	13	18,31 %
2	Cukup puas	54	76,06 %
3	Tidak puas	3	4,22 %
4	Sangat tidak puas	0	0
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 64

Tingkat koordinasi satu bagian ternyata hanya 18,31 % yang menyatakan sangat puas. Sedang yang menyatakan cukup puas 76,06 % , dan tidak puas 4,22 % ditunjukkan dalam tabel 54.

Tabel 55

Penyaluran Aspirasi Dalam Pekerjaan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat bisa	4	5,63 %
2	Cukup bisa	64	90,14 %
3	Tidak bisa	1	1,41 %
4	Sangat tidak bisa	0	0
5	Tidak Menjawab	2	2,82 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 65

Tabel 55 menunjukkan 5,63 % sangat bisa menyalurkan aspirasi dalam pekerjaan, 90,14 % cukup bisa, 1,41 % tidak bisa, dan 2,82 % tidak menjawab.

Tabel 56

Pekerjaan Sesuai Keahlian

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat sesuai	9	12,68 %
2	Cukup sesuai	59	83,09 %
3	Tidak sesuai	2	2,82 %
4	Sangat tidak sesuai	0	0
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 66

Apakah pekerjaan sesuai dengan keahlian PNS, dalam tabel 56 diperoleh jawaban 12,68 % responden menyatakan sangat sesuai, 83,09 % responden menyatakan cukup sesuai, dan 2,82 % tidak sesuai.

Tabel 57

Pekerjaan Sesuai Pendidikan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat sesuai	5	7,04 %
2	Cukup sesuai	55	77,47 %
3	Tidak sesuai	10	14,08 %
4	Sangat tidak sesuai	0	0
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 67

Apakah pekerjaan juga sesuai dengan pendidikan PNS, dalam tabel 57 diperoleh jawaban 7,04 % responden menyatakan sangat sesuai, 77,47 % responden menyatakan cukup sesuai, dan 14,08 % tidak sesuai.

Tabel 58

Penyampaian Gagasan/Ide

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sering kali	10	14,08 %
2	Cukup sering	34	47,89 %
3	Tidak pernah	26	36,62 %
4	Sangat tidak pernah	0	0
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 68

Penyampaian gagasan/ide yang berkaitan dengan bidang pekerjaan responden dalam tabel 58 menunjukkan bahwa 14,08 %

menyatakan sering kali, 47,89 % menyatakan cukup sering, dan 36,62 % menyatakan tidak pernah menyampaikan gagasan/ide.

Tabel 59

Penyampaian Gagasan/Ide Kepada Pimpinan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat tidak pernah	2	2,82 %
2	Tidak pernah	16	22,53 %
3	Sesekali pernah	42	59,16 %
4	Selalu menyampaikan	10	14,08 %
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 69

Tabel 59 menunjukkan 2,82 % sangat tidak pernah menyampaikan gagasan/ide kepada pimpinan, 22,53 % tidak pernah, 59,16 % sesekali pernah, 14,08 % selalu menyampaikan, dan 1,41 % tidak menjawab.

Tabel 60

Penyampaian Gagasan/Ide Kepada Teman

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat tidak pernah	1	1,41 %
2	Tidak pernah	8	11,27 %
3	Sesekali pernah	51	71,83 %
4	Selalu menyampaikan	10	14,08 %
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 70

Penyampaian gagasan/ide berkaitan dengan bidang pekerjaan kepada teman sekerja dapat di lihat dalam tabel 60, dimana 1,41 %

menyatakan sangat tidak pernah, 11,27 % menyatakan tidak pernah, 71,83 % sesekali pernah, dan 14,08 % menyatakan selalu menyampaikan.

Tabel 61

Kejelasan Bagian

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Lebih sesuai di bagian lain	9	12,68 %
2	Kadang-kadang merasa begitu	16	22,53 %
3	Sudah tepat di bagian sekarang	45	63,38 %
4	Merasa sangat tidak tepat	0	0
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 71

Tabel 61 menyajikan pendapat PNS mengenai apakah pekerjaan sesuai bagiannya. 12,68 % responden menyatakan lebih sesuai di bagian lain, 22,63 % kadang-kadang merasa begitu, dan 63,38 % menyatakan sudah tepat di bagian sekarang.

Tabel 62

Keinginan Mutasi

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sering sekali	10	14,08 %
2	Cukup sering	11	15,49 %
3	Tidak pernah	47	66,20 %
4	Sangat tidak pernah	2	2,82 %
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 72

Tabel 62 menunjukkan 14,08 % sering sekali merasa ingin dimutasi, 15,49 % cukup sering, 66,20 % tidak pernah, 2,82 % sangat tidak pernah, dan yang tidak menjawab 1,41 %.

Tabel 63

Tingkat Kepuasan Pada Sistem Kenaikan Pangkat

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat puas	28	39,44 %
2	Cukup puas	37	52,11 %
3	Tidak puas	5	7,04 %
4	Sangat tidak puas	0	0
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 73

Tingkat kepuasan PNS pada sistem kenaikan pangkat dapat dilihat pada tabel 63 ini, dimana responden yang menyatakan sangat puas terhadap sistim kenaikan pangkat 39,44 %, yang menyatakan cukup puas 52,11 %, menyakatan tidak puas 7,04 %.

Tabel 64

Persepsi PNS Tentang Beban Pekerjaan

No	Jawaban	Responden	Prosentase
1	Sangat adil	14	19,72 %
2	Cukup adil	54	76,05 %
3	Tidak adil	2	2,82 %
4	Sangat tidak adil	0	0
5	Tidak Menjawab	1	1,41 %
Jumlah		71	100 %

Sumber : Questionair No. 74

Beban pekerjaan yang dirasakan selama dalam jabatan yang sekarang 19,72 % menyatakan sangat adil, 76,05 % cukup adil, 2,82 % tidak adil ditunjukkan dalam tabel 64.

4. Uji Hipotesa

Diperoleh kumulatif nilai/skor masing-masing variabel :

4.1 Variabel Kepemimpinan (X1) = 3180

4.2 Variabel Komunikasi (X2) = 4374

4.3 Variabel Kejelasan Peran (X3) = 4235

4.4 Variabel Semangat Kerja (Y) = 5379

a. Korelasi

Untuk mengetahui tingkat korelasi dan validitas data digunakan rumus *product moment*.

$$1. \quad r = \frac{\sum XY}{\sqrt{(\sum X^2)(\sum Y^2)}}$$

2. Program Komputer SPSS (*System Program Statistic Saince*)

a.1 Korelasi kepemimpinan dengan semangat kerja

$$\begin{aligned} r_1 &= \frac{\sum 3180 \times 5379}{\sqrt{(3180^2)(5379^2)}} \\ &= \frac{17105220}{\sqrt{10112400 \times 28923641}} \\ &= \frac{17105220}{17105220} \end{aligned}$$

$$r_1 = 1$$

Berarti ada korelasi antara kepemimpinan dengan semangat kerja tinggi. Dari hasil perhitungan secara manual diperoleh angka korelasi yang sama untuk masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat, yaitu $r=1$.

Dari hasil perhitungan menggunakan SPSS diperoleh angka korelasi :

$$r_{X_1Y} = 0,829$$

$$r_{X_2Y} = 0,592$$

$$r_{X_3Y} = 0,776 \text{ (lengkapya terlampir)}$$

Untuk mencari apakah korelasi tersebut signifikan atau tidak digunakan rumus :

$$\begin{aligned} F_H &= \frac{r^2 (N - 2)}{1 - r^2} \\ &= \frac{(0,829^2) (71 - 2)}{1 - (0,829^2)} \\ &= \frac{0,687 \times 69}{1 - 0,687} \end{aligned}$$

$$F_1 = 151,5$$

$$\begin{aligned} F_2 &= \frac{(0,592^2) (71 - 2)}{1 - (0,592^2)} \\ &= \frac{0,351 \times 69}{1 - 0,351} \\ &= 37,32 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} F_3 &= \frac{(0,776^2) (71 - 2)}{1 - (0,776^2)} \\ &= \frac{0,602 \times 69}{1 - 0,602} \\ &= 104,37 \end{aligned}$$

Pada taraf uji dengan α 5 % dan tingkat kepercayaan 95 % nilai $F_{Tabel} = 1,98$. Dengan demikian ketiga korelasi di atas yang mempunyai nilai $F_{Hitung} > F_{Tabel}$ menunjukkan bahwa korelasi tersebut signifikan.

b. Korelasi Majemuk

Determinan R :

$$R_1 = r^2 \times 100 \%$$

$$= (0,829^2) \times 100 \%$$

$$= 68,7$$

$$R_2 = (0,592^2) \times 100 \%$$

$$= 35,1$$

$$R_3 = (0,776^2) \times 100 \%$$

$$= 77,6$$

$$R^2_{1.23} = \sqrt{(68,7)^2 + (35,1)^2 + (77,6)^2 - (1 - 68,7^2)}$$

$$= \sqrt{(68,7)^2 + (35,1)^2 + (77,6)^2 - (68,6)^2}$$

$$= 68,7 + 35,1 + 77,6 - 68,6$$

$$R^2 = 112,8$$

$$R = 10,62$$

$$\begin{aligned}
F_R &= \frac{R^2 [N - (k+1)]}{(1 - R^2) (k)} \\
&= \frac{112,8 \times 68}{1 - 112,8 \times 2} \\
&= \frac{7670,4}{223,5} \\
&= 34,32
\end{aligned}$$

$$F_H > F_T = 34,32 > 1,98$$

c. Korelasi Partial

Untuk X_1Y yang dikontrol dengan X_2 diperoleh nilai $r = 0,6036$.

Untuk X_1Y yang dikontrol dengan X_3 diperoleh nilai $r = 0,3511$.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa X_1 kepemimpinan berkorelasi dengan semangat semangot kerja Y yang dikontrol dengan X_2 cukup tinggi. Sedang korelasi kepemimpinan X_1 dengan semangat kerja Y yang dikontrol dengan X_3 tidak berkorelasi atau berkorelasi lemah.

d. Korelasi Regresi

Dari hasil perhitungan SPSS rata-rata semangat kerja dengan jumlah pengamatan 71 responden adalah 75,76 dengan standar deviasi 6,51.

Dari hasil perhitungan SPSS rata-rata kepemimpinan dengan jumlah

pengamatan 71 responden adalah 44,79 dengan standar deviasi 4,96.

Dari hasil perhitungan SPSS rata-rata komunikasi dengan jumlah pengamatan 71 responden adalah 62,58 dengan standar deviasi 8,76.

Dari hasil perhitungan SPSS rata-rata kejelasan peran dengan jumlah pengamatan 71 responden adalah 60,52 dengan standar deviasi 6,94.

Sedang nilai korelasi regresi antara variabel bebas dan terikat adalah sebagai berikut :

- Kepemimpinan dengan semangat kerja $r = 0,829$ (tinggi).
- Komunikasi dengan semangat kerja $r = 0,592$ (agak rendah).
- Kejelasan peran dengan semangat kerja $r = 0,776$ (cukup).

Tabel 65

Distribusi Frekuensi Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja

Semangat Kerja Kepemimpinan	Absensi	Kerja Sama	Kepuasan	Disiplin	Jumlah
Komunikasi	48,88	47,04	47,17	47,17	67,6
Pimpinan	(49)	(48)	(48)	(47)	(192)
Tingkat	46,94	15,49	20,38	20,44	14,08
Kepercayaan	(12)	(11)	(7)	(10)	(40)
Bimbingan	17,09	20,38	15,49	17,6	10,91
	(5)	(7)	(11)	(8)	(31)
Kreatifitas	17,09	17,09	17,09	14,79	7,41
	(5)	(5)	(5)	(6)	(21)
Jumlah	100	100	100	100	100
	(71)	(71)	(71)	(71)	(284)

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel silang diatas dapat diketahui bahwa semangat kerja pegawai di pengaruhi oleh kepemimpinan terutama sikap pemimpin didalam menjalin komunikasi

dengan pegawai rata-rata 67,06 %. Hal ini berarti tingkat ketergantungan pegawai didalam melaksanakan pekerjaan pada kepemimpinan cukup besar.

Tabel 66

Distribusi Frekuensi Pengaruh Kejelasan Peran Terhadap Semangat Kerja

Semangat Kerja Kejelasan Peran	Absensi	Kerja Sama	Kepuasan	Disiplin	Jumlah
Pendidikan	47,2 (48)	45,36 (46)	45,5 (46)	45,24 (46)	65,49 (186)
Kemampuan	14,08 (8)	34,94 (13)	40,43 (15)	36,46 (12)	16,90 (48)
Penyelesaian Tugas	27,45 (10)	18,30 (11)	12,67 (9)	9,85 (7)	13,02 (37)
Penyampaian Usul	11,26 (5)	1,40 (1)	1,40 (1)	8,45 (6)	4,59 (13)
Jumlah	100 (71)	100 (71)	100 (71)	100 (71)	100 (284)

Sumber : Data primer yang di olah

Semangat kerja karyawan 65,49 % dipengaruhi kejelasan peran pegawai yang ditunjang oleh tingkat pendidikan pegawai. 16,90 % oleh faktor kemampuan, 13,02 %

ketepatan menyelesaikan tugas dan 4,59 % penyampaian usulan. Disini dapat diinterpretasikan keberanian pegawai untuk mengajukan usul kepada atasan sangat kecil 4,59 %.

Tabel 67

Distribusi Frekuensi Pengaruh Komunikasi Terhadap Semangat Kerja

Semangat Kerja Komunikasi	Absensi	Kerja Sama	Kepuasan	Disiplin	Jumlah
Komunikasi Formal Ke Bawah	41,57 (42)	39,73 (40)	39,86 (40)	39,60 (40)	57,04 (162)
Komunikasi Formal Ke Atas	12,67 (9)	8,45 (6)	7,04 (5)	39,28 (16)	12,67 (36)
Komunikasi Informal Ke Bawah	34,50 (12)	37,74 (15)	46,06 (21)	7,04 (5)	18,68 (53)
Komunikasi Informal Ke Atas	11,26 (8)	14,08 (10)	7,04 (5)	14,08 (10)	11,61 (33)
Jumlah	100 (71)	100 (71)	100 (71)	100 (71)	100 (71)

Sumber : Data primer yang di olah

Dari tabel silang di atas dapat diketahui bahwa komunikasi berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai. Terutama sekali komunikasi yang disampaikan oleh pimpinan kepada bawahan 57,04 % pegawai mengharapkan adanya komunikasi dari pimpinan. Bahkan komunikasi tersebut juga diharapkan dilakukan oleh pimpinan di luar jam kerja (secara informal) 18,68 %.

B. Analisa Hasil Penelitian

1. Kepemimpinan

Variabel kepemimpinan diteliti berdasarkan tinggi rendahnya tingkat komunikasi antara pimpinan dan bawahan, tinggi rendahnya tingkat kepercayaan atasan dalam mendelegasikan wewenang dan tugas kepada bawahan, kesediaan pihak atasan memberikan bimbingan, pengarahan atau contoh kepada bawahan, dan tinggi rendahnya tingkat kreatifitas dalam menciptakan lingkungan kerja.

a. Tinggi rendahnya tingkat komunikasi antara pimpinan dan bawahan.

Tingkat komunikasi antara pimpinan dan bawahan 70,42 % (lihat tabel 22) responden menyatakan seringkali berhubungan dengan pimpinan, 26,76 % responden menyatakan kadang-kadang berhubungan dengan pimpinan, dan 2,82 % responden tidak pernah berhubungan dengan pimpinan. Hal tersebut dapat diindikasikan bahwa tingkat komunikasi antara pimpinan dan bawahan sudah cukup baik. Komunikasi pimpinan dengan bawahan

juga dapat dilihat dari tabel 23 yang menyatakan sering berhubungan 74,65 % dan kadang-kadang berhubungan 21,13 %.

Apakah komunikasi antara pimpinan dengan bawahan memberikan perasaan puas ternyata dalam tabel 24 yang menyatakan puas adanya komunikasi antara atasan dan bawahan hanya sebesar 21,13 %. Responden yang menyatakan kurang puas dan tidak puas 73,24 %. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun komunikasi antara pimpinan dan bawahan sering dilakukan ternyata tidak memuaskan bawahan.

- b. Tinggi rendahnya tingkat kepercayaan atasan dalam mendelegasikan wewenang dan tugas kepada bawahan, kesediaan pihak atasan memberikan bimbingan, pengarahan atau contoh kepada bawahan.

Tingkat kepercayaan pimpinan pada bawahan dapat dilihat dari kewenangan pegawai dalam menyelesaikan tugas 47,89 % menyatakan selalu mempunyai kewenangan dan 38,03 % kadang-kadang mempunyai kewenangan untuk menyelesaikan tugas (tabel 25). Tingkat kepercayaan pimpinan ke bawahan juga dapat dilihat dari pemberian tugas di luar jam kerja 16,90 % responden menyatakan seringkali menerima tugas di luar jam kerja, 76,06 % menyatakan kadang-kadang menerima tugas di luar jam kerja dari pimpinan (tabel 26). Kepuasan pimpinan dalam menyelesaikan tugas 94,37 % menyatakan puas sedang 4,22 % menyatakan kurang puas (tabel 27). Bimbingan pimpinan kepada pegawai

dalam menyelesaikan tugas banyak diharapkan oleh pegawai 60,56 % menyatakan seringkali mengharapkan bimbingan, dan 36,62 % menyatakan kadang-kadang mengharapkan bimbingan pimpinan (tabel 28). Petunjuk pimpinan tentang pemeliharaan serta penciptaan suasana kerja yang baik 46,48 % responden menyatakan seringkali mengharapkan, dan 50,70 % menyatakan kadang-kadang mengharapkan (tabel 30).

Dari beberapa diatas maka dapat diinterpretasikan tingginya tingkat ketergantungan pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar cukup tinggi.

c. Tinggi rendahnya tingkat kreativitas dalam menciptakan lingkungan kerja.

Tinggi rendahnya tingkat kreativitas pimpinan terhadap bawahan dapat dilihat dari petunjuk yang diberikan oleh pimpinan yang ternyata bernilai 38,03 % yang menyatakan selalu memberikan petunjuk, sedang 61,97 % menyatakan tidak pernah memberikan petunjuk (tabel 32). Hal tersebut merupakan indikator kurangnya kreativitas pimpinan di dalam memberikan motivasi pada pegawai. Demikian pula keterangan umum dari pimpinan di peroleh jawaban 60,56 % hanya diberikan kadang-kadang (tabel 33). Petunjuk diluar jam kerja hanya 11,27 % yang menyatakan selalu diberikan oleh pimpinan (tabel 40). Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa kreativitas pimpinan masih sangat rendah.

2. Kejelasan peran dalam organisasi

Dalam hal ini kejelasan peran dalam organisasi diteliti berdasarkan faktor pendidikan, kemampuan menerima perintah, kemampuan menyelesaikan tugas, dan kemampuan menyampaikan usul.

a. Pendidikan

Dari segi pendidikan yang berlatar belakang SLTA sederajat sampai Strata 1(Sarjana) 67,60 % (tabel 2). Kesesuaian jabatan/golongan dengan tingkat pendidikan yang dimiliki pegawai 53,51 % menyatakan sudah sesuai, dan 39,40 % menyatakan cukup sesuai (tabel 49). Sedang untuk tingkat kesulitan pekerjaan dibandingkan dengan kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan pegawai 70,42 % menyatakan tidak pernah merasakan kesulitan, dan 8,45 % menyatakan sangat tidak pernah merasakan kesulitan (tabel 50). Bagaimana pegawai menyelesaikan pekerjaan 67,60 % menyatakan bertanya kepada pimpinan, dan 18,31 % menyelesaikan dengan cara bertanya kepada teman (tabel 51). Dari beberapa tabel diatas, maka dapat dikatakan pendidikan yang dimiliki pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar sudah sesuai dengan tugas serta peranan mereka.

b. Kemampuan menerima perintah

Kemampuan menerima perintah sebenarnya dapat diprediksikan dari tingkat kesulitan pekerjaan dan cara penyelesaian kesulitan. Dalam

tabel 56 (lima puluh enam) 12,68 % responden menyatakan sudah sangat sesuai pekerjaan dengan keahlian/kemampuannya, sedang 83,09 % menyatakan cukup sesuai. Hal ini berarti dapat diinterpretasikan bahwa pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar sudah menempati posisi yang tepat didalam struktur organisasi dan tata kerja (SOTK), sesuai pendidikan dan kemampuan mereka.

c. Menyelesaikan tugas

Tingkat penyelesaian tugas sesuai dengan peranan pegawai dapat dilihat tabel 52 yang menyatakan tepat waktu sebesar 76,06 %. Hal tersebut apabila dikonfirmasi dengan tabel 53 yang menyatakan tidak pernah meninggalkan pekerjaan sebesar 90,14 % terdapat sinkronisasi. Data ini menunjukkan adanya semangat kerja yang cukup tinggi di lingkungan pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar.

d. Penyampaian usul

Dari beberapa tabel dapat dilihat penyampaian usul/gagasan yang dilakukan pegawai mempunyai prosentase yang cukup besar yaitu 61,97 % terdiri dari seringkali menyampaikan usul, gagasan/ide 14,08 %, cukup sering 47,89 % (tabel 58). Kepada siapa usul, gagasan/ide tersebut disampaikan 73,24 % disampaikan kepada pimpinan yang diperhitungkan berdasarkan 59,16 % menyatakan sesekali pernah menyampaikan usul, gagasan/ide kepada pimpinan, dan 14,08 % menyatakan selalu

menyampaikan usul kepada pimpinan (tabel 59). Sedang penyampaian usul, gagasan/ide kepada sesama pegawai (teman) sebesar 85,19 % yang dihitung dari sesekali pernah menyampaikan usul, gagasan/ide kepada teman 71, 83 % dan selalu menyampaikan 18,08 % (tabel 60). Dari dua tabel ini dapat diprediksikan penyampaian usul, gagasan/ide pegawai lebih banyak disampaikan kepada sesama pegawai secara horisontal.

3. Komunikasi

a. Komunikasi formal ke bawah

Komunikasi formal ke bawah yang diteliti sebagai indikator variabel bebas komunikasi adalah komunikasi yang dilakukan pimpinan terhadap bawahan didalam melaksanakan pekerjaan. Dari tabel 32 komunikasi pimpinan terhadap bawahan yang berupa petunjuk didapat data hanya sebesar 38,03 %, kemudian keterangan umum dari pimpinan 18,31 % (tabel 33), dan perintah dari pimpinan sebesar 36,62 % (tabel 34). Data ini dapat diinterpretasikan bahwa pimpinan masih sangat sedikit didalam melakukan komunikasi terhadap bawahan terutama dalam rangka pelaksanaan pekerjaan. Hal tersebut dapat terjadi karena sudah berjalannya sistim kerja menurut pola-pola tertentu pada kurun waktu yang cukup lama. Disini pimpinan justru tidak jelas peranannya didalam membangkitkan semangat kerja atau paling tidak memberikan motivasi berupa petunjuk maupun penjelasan umum tentang pekerjaan kepada pegawai di lingkungan

Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar. Teguran maupun pujian yang diberikan pimpinan kepada pegawai juga sangat kecil, yaitu teguran dari pimpinan hanya sebesar 7,04 % (tabel 35), sedang pujian dari pimpinan kepada bawahan hanya 4,22 % (tabel 36). Teguran dan pujian dari pimpinan merupakan salah satu cara yang dapat digunakan pimpinan untuk meningkatkan kepercayaan diri pegawai didalam meningkatkan semangat kerja, karena pegawai akan merasa dilibatkan atau dihargai didalam setiap pengambilan keputusan.

b. Komunikasi formal ke atas

Bagaimana pegawai melakukan komunikasi dengan atasan/pimpinan dapat dilihat dari prosentase laporan kerja, penyampaian pendapat, dan keluhan pegawai kepada pimpinan. Dalam tabel 37 menyatakan bahwa 36,62 % pegawai selalu menyampaikan laporan kerja, 47,89 % menyatakan kadang-kadang menyampaikan laporan atau dikomulasikan 84,51 % pegawai menyampaikan laporan kerja. Penyampaian pendapat kepada pimpinan 15,49 % menyatakan selalu menyampaikan pendapat kepada pimpinan, 53,52 % menyatakan kadang-kadang menyampaikan pendapat kepada pimpinan dan hasil komulatifnya 69,01 % (tabel 38). Sedang untuk prosentase keluhan pegawai kepada pimpinan yang menyatakan selalu mengeluh hanya sebesar 2,82 %, kadang-kadang 42,25 %, atau komulatifnya 45,07 % (tabel 39). Data ini dapat diprediksikan bahwa

komunikasi bawahan (pegawai) terhadap pimpinan mempunyai prosentase yang besar dengan prosentase pengaduan/keluhan dibawah 50 %. Dari data ini juga dapat diprediksikan besarnya tingkat ketergantuan pegawai terhadap pimpinan sehingga menciptakan suasana kerja yang tidak demokratis, karena tidak berimbangnya komunikasi yang dilakukan pimpinan kepada bawahan dengan komunikasi yang dilakukan bawahan pada atasan.

c. Komunikasi informal ke bawah

Komunikasi informal ke bawah yang dimaksudkan ialah komunikasi antara pimpinan/atasan dengan bawahan/pegawai diluar jam kerja. Petunjuk keterangan umum maupun perintah pimpinan kepada pegawai/bawahan diluar jam kerja juga mempunyai prosentase yang kecil. Petunjuk pimpinan diluar jam kerja hanya sebesar 11,27 %, keterangan umum sebesar 8,45 %, perintah pimpinan diluar jam kerja 1,41 %, teguran diluar jam kerja dan pujian pimpinan diluar jam kerja hanya sebesar 1,41 % (tabel 40 sampai tabel 44). Data ini menunjukkan bahwa pimpinan lebih banyak bersikap birokrasi menjaga jarak sesuai status sebagai atasan/pimpinan terhadap bawahan atau pegawai.

d. Komunikasi informal ke atas

Dari hasil penelitian ternyata diluar jam kerja bawahan/pegawai masih berusaha berkomunikasi dengan pimpinan yang dibuktikan dengan

prosentase lebih besar yaitu 15,49 % (tabel 45), pegawai menyampaikan laporan kerja diluar jam kerja. Hal tersebut merupakan kontradiksi apabila dibandingkan dengan pujian pimpinan kepada pegawai diluar jam kerja hanya 1,41 % (tabel 44).

4. Semangat kerja

a. Absen

Absensi yang dilihat dari frekuensi pegawai masuk kerja dapat dikatakan sangat tinggi yaitu masuk kerja lebih dari 23 hari 95,77 %, 21 – 23 hari sebesar 34,23 % (tabel 6). Tetapi apabila dibandingkan dengan prosentase meninggalkan pekerjaan yaitu jarang sekali 67,61 %, seringkali meninggalkan pekerjaan 1,41 % dengan komulasi 69,02 % (tabel 7) dan ijin tidak bekerja jarang sekali 61,97 %, seringkali 2,82 % dengan komulasi 64,79 % (tabel 8), maka tingkat kepercayaan kebenaran data ini sekitar 97 %. Hal ini berarti absensi sebagai salah satu indikator semangat kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar cukup tinggi.

b. Kerja sama

Kerja sama merupakan salah satu indikator dari semangat kerja yang cukup menentukan. Dalam penelitian dapat dilihat dari tingkat koordinasi sesama pegawai, koordinasi dengan atasan yang 92,96 % menyatakan sering berkoordinasi dengan sesama pegawai (tabel 10), dan 67,61 % berkoordinasi dengan atasan (tabel 10 dan 11). Kepuasan terhadap kerja

sama yang diharapkan baik terhadap atasan maupun dengan sesama pegawai secara horisontal 87,32 % responden menyatakan puas (tabel 13). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kerja sama yang dilakukan oleh pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar cukup baik atau sudah ada kesadaran perlunya kerja sama untuk menyelesaikan pekerjaan dengan semangat kerja yang tinggi.

c. Kepuasan

Kepuasan terhadap tugas maupun terhadap kebijaksanaan pimpinan dan lingkungan kerja rata-rata mempunyai prosentase yang cukup tinggi. Kepuasan terhadap tugas 84,51 % responden menyatakan sangat puas, 14,08 % responden menyatakan puas (tabel 18). Sedang kepuasan terhadap kebijaksanaan pimpinan 90,42 % merasa puas (tabel 19). Kepuasan terhadap kebijakan pimpinan sebenarnya merupakan kontradiksi apabila dilihat dari keinginan pegawai berkomunikasi dengan atasan, sementara atasan kurang melakukan komunikasi dengan pegawai. Sehingga kepuasan terhadap kebijaksanaan pimpinan sebesar 90,14 % yang dinyatakan pegawai merupakan keterpaksaan terhadap kepemimpinan yang ada.

d. Disiplin

Penilaian terhadap disiplin dapat dilihat dari absensi, kepatuhan terhadap pimpinan dan ketepatan menyelesaikan tugas. Dari beberapa tabel diatas

sudah dapat digambarkan tingginya tingkat disiplin pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar. Dalam tabel 16 yang merupakan tabel prosentase penggunaan seragam lengkap oleh pegawai 90,42 % menyatakan selalu memakai, hal ini juga membuktikan adanya tingkat disiplin yang tinggi.

Dari hasil penelitian dapat dinilai validitasnya dengan kategori cukup baik (valid). Hal tersebut didasarkan pada 71 questionair yang dibagikan kepada 71 responden semua dapat dikumpulkan (100%). Identitas responden juga mendukung validitas yang diperoleh di lihat dari segi pendidikan yang berlatar belakang pendidikan S1 21,13 %, berlatar belakang SLTA 39,43 % (tabel 2) yang berarti responden cukup dapat memahami questionair yang diberikan. Dari sudut usia sebagian responden berusia diantara 41 – 50 sebesar 51,41 % (tabel 3), dengan masa kerja 10 – 20 tahun 63,38 % (tabel 4). Ini berarti responden sudah cukup usia dan cukup pengalaman sebagai pegawai negeri Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar sehingga dapat diharapkan jawaban yang diberikan sesuai dengan maksud penelitian. Dari sudut kepangkatan/golongan dipilih dari golongan I – IV dimana dominasi terbesar responden golongan II dan III 66,60 % (tabel 6)

Secara umum semangat kerja PNS Sekretariat Kabupaten Karanganyar cukup baik karena adanya tingkat kerjasama diantara pegawai mencapai 90,90 % (tabel 10). Demikian pula dengan tingkat koordinasi antar pegawai

67,61 % (tabel 11) merupakan indikator adanya semangat kebersamaan yang cukup baik. Hasil penelitian menunjukkan komunikasi dan kepemimpinan mempunyai peranan yang penuh terhadap semangat kerja pegawai. Petunjuk yang diberikan oleh pimpinan di rasa masih kurang 43,66 % responden (tabel 32) menyatakan hanya kadang-kadang saja pimpinan memberikan petunjuk. Bahkan dalam tabel 40 53,52 % responden menyatakan kurangnya petunjuk pimpinan di dalam menyelesaikan pekerjaan.

Kejelasan peran pegawai Sekretariat Kabupaten Karanganyar 53,51 % (tabel 49) menyatakan sudah tepat. Hal tersebut juga diperkuat dengan responden 83,09 % (tabel 56) yang menyatakan sesuai dengan keahlian dan sesuai dengan pendidikan 77,47 % (tabel 57). Rata-rata responden tidak menginginkan mutasi. Hal tersebut berarti penempatan jabatan golongan pegawai di Sekretariat Kabupaten Karanganyar menurut SOTK sudah tepat. Sehingga permasalahan utama di dalam hasil penelitian ini kurangnya komunikasi antara pimpinan dengan bawahan yang dapat menjadi penyebab rendahnya semangat kerja pegawai.

C. Diskusi

Sebagaimana telah diungkapkan pada hasil analisa maka hal-hal yang perlu untuk didiskusikan berkaitan dengan semangat kerja pegawai Sekretariat

Daerah Kabupaten Karanganyar ialah kurangnya komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahan.

Dasar pertimbangan perlunya dilakukan diskusi ini ialah :

1. Terbukti secara signifikan pengaruh komunikasi terhadap semangat kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar.
2. Ketaatan dan kepatuhan pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar kepada pimpinan.
3. Ketepatan dan kepuasan pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar pada bidang, bagian organisasi masing-masing.
4. Perlunya meningkatkan semangat kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah yang luas, nyata, dan bertanggung jawab, dimana titik beratnya adalah meningkatkan pelayanan masyarakat.

Tujuan diskusi tentang komunikasi adalah untuk menemukan metode atau cara yang tepat, sesuai dengan budaya adat kebiasaan masyarakat, perwujudan demokratisasi perumusan kebijakan, kondisi sosial politik masyarakat Kabupaten Karanganyar dan sosial politik dalam kajian ilmiah.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari penelitian yang dilakukan terhadap sejumlah responden atau sampel yang telah ditentukan, proses survey pengumpulan data primer, data sekunder, pengolahan data, perhitungan data dan analisis yang dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan adanya pengaruh yang signifikan dari variabel kepemimpinan, kejelasan peran dalam organisasi, dan komunikasi terhadap semangat kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar. Secara deskripsi dapat disimpulkan adanya tingkat ketergantungan pegawai terhadap pimpinan yang cukup besar. Hal tersebut dapat disebabkan oleh perilaku budaya masyarakat Kabupaten Karanganyar (Jawa – Surakarta) yang mempunyai “unggah-ungguh” hormat kepada atasan secara berlebihan. Sehingga mempunyai sikap pasrah pada suatu kondisi atas situasi tertentu.

Hasil penelitian juga menunjukkan pengaruh variabel bebas kepemimpinan, kejelasan peran dalam organisasi, dan komunikasi terhadap variabel terikat semangat kerja berkategori tinggi. Hal ini berarti jika menginginkan semangat kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar tinggi harus diupayakan mempertinggi variabel-variabel bebas.

Variabel komunikasi terutama untuk indikator komunikasi atasan dan bawahan dari hasil penelitian dapat disimpulkan adanya ketidakseimbangan antara keinginan atau harapan pegawai dengan yang dilaksanakan oleh pimpinan. Hal ini apabila dibiarkan akan merupakan kendala bagi semangat kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar, mengingat signifikansinya pengaruh komunikasi terhadap semangat kerja.

Dari hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan sekaligus merupakan pembuktian hipotesa yaitu :

1. Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dengan semangat kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar sebesar $r = 1$ atau $r = 0,829$. Dengan kategori korelasi tinggi.
2. Ada pengaruh yang signifikan antara kejelasan peran dengan semangat kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar sebesar $r = 1$ atau $r = 0,776$. Dengan kategori korelasi cukup tinggi.
3. Ada pengaruh yang signifikan antara komunikasi dengan semangat kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar sebesar $r = 1$ atau $r = 0,592$. Dengan kategori korelasi agak rendah.
4. Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan, kejelasan peran dalam organisasi, dan komunikasi dengan semangat kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar sebesar $R = 10,62$ dengan $FH > FT = 34,32 > 1,98$. Dengan kategori korelasi tinggi.

B. Saran

1. Mengingat hasil penelitian menunjukkan adanya kelemahan kepemimpinan dan komunikasi terhadap semangat kerja, padahal secara matematis terbukti variabel kepemimpinan dan komunikasi berkorelasi signifikan dengan semangat kerja, maka disarankan hendaknya pimpinan dapat meningkatkan peran kepemimpinan dengan mencari dan menemukan metode komunikasi yang tepat. Komunikasi dapat dilakukan oleh pimpinan dengan cara mengadaptasi kebudayaan masyarakat Kabupaten Karanganyar, misalnya melalui rembuk desa, sambung rasa, maupun menggunakan atau memanfaatkan jalur kesenian dan kebudayaan sebagai sarana komunikasi antara pimpinan dengan bawahan atau dengan masyarakat.
2. Sejalan dengan pengembangan demokrasi, hendaknya gaya kepemimpinan yang berbau feodal (hanya suka memerintah) dirubah dan diganti dengan gaya kepemimpinan demokrasi, dimana aspirasi masyarakat menjadi acuan kebijakan. Dalam hal ini diperlukan adanya pemahaman dan kesadaran yang sama antara eksekutif dan legislatif sebagai perwujudan kedaulatan rakyat. Legislatif sebagai wakil rakyat hendaknya mengembangkan misi aspirasi masyarakat didalam setiap pengambilan keputusan kebijakan publik. Diperlukan kerja sama yang baik antara eksekutif dan legislatif untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, termasuk didalam melakukan komunikasi.

3. Komunikasi dalam rangka proses sosialisasi program dan kebijakan Pemerintah Daerah perlu ditingkatkan dan digalakkan, sehingga tidak menimbulkan persepsi dan asumsi yang salah ditengah masyarakat. Apabila terjadi persepsi dan asumsi yang salah dapat menjadi sumber konflik. Perlu dihilangkan prasangka buruk pihak eksekutif maupun legislatif dalam menerima saran atau kritik dari masyarakat, terutama dari kalangan ilmuan. Sebaliknya masyarakat atau kalangan ilmuan juga jangan hanya bersifat oposisi terhadap semua kebijakan yang diambil oleh pemerintah daerah (eksekutif dan legislatif). Disinilah perlunya diadakan proses sosialisasi program dan kebijakan pemerintah daerah Kabupaten Karanganyar.

DAFTAR PUSTAKA

- Alvin Y. SO dan Suwarsono, Perubahan Sosial dan Pembangunan, LP3ES, Jakarta, 1994
- Astrid S. Susanto Phil., Pengantar Sosiologi dan Perubahan Sosial, Jammare, Jakarta, 1974
- Bambang Tri Cahyono, Budaya Organisasi, STIE IPWI, Jakarta, 1990
- Fred. N. Kerlinger, Korelasi Dan Analisis Regresi Ganda, Nur Cahaya, Yogyakarta, 1987.
- Gerungan W. A, Psikologi Sosial, Refika Aditama, Bandung, 2000.
- Gondokusumo, Komunikasi Penugasan, Gunung Agung, Jakarta, 1980.
- Irawan Soejito, Hubungan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, Bina Aksara, Jakarta, 1984
- J. Vrendebregt, Metode dan Teknik Penelitian Masyarakat, PT. Gramedia, Jakarta, 1979
- Koentjoroningrat, Metode Penelitian Masyarakat, Gramedia, Jakarta, 1985.
- Masri Singarimbun, Metode Penelitian Survey, LP3ES, Jakarta, 1982.
- Moekijat, Manajemen Kepegawaian dan Hubungan-Hubungan Dalam Perusahaan, Alumni, Bandung, 1983.
- Nana Sudjana, Metode Penelitian Dan Penilaian, Rajawali, Jakarta, 1989.

S.P. Verma and S.N Swaroop, Personnel Management Reforms in India, Fotocopy

Diklat Kuliah MAP UNDIP.

Sugiyono, Metode Penelitian Administrasi, Alfabeta, Bandung, 2001.

Warsito Utomo, Pemberdayaan Birokrasi Dalam Pembangunan, Pustaka Sinar

Harapan, Jakarta, 1998

William G. Scott, Human Relation in Management A Behavioral Science Approach,

Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1982